

El “vigor” competitivo como valor contemporáneo. Crítica genealógica de la matriz FODA

Competitive “vigour” as a contemporary value genealogical. Critique of the swot matrix

Fernando Francisco Mas

RESUMEN

En este artículo se realiza un análisis histórico-sociológico del desarrollo teórico de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a la luz del surgimiento de la racionalidad política empresarial conocida como neoliberalismo y el ascenso del capitalismo postfordista. La matriz FODA fue creada en el campo de la gestión empresarial a mediados del siglo XX con el propósito de planificar estratégicamente proyectos, productos y actividades empresariales. En la actualidad, esta herramienta de gestión empresarial refleja la lógica predominante del neoliberalismo contemporáneo, que se enfoca en la “fuerza empresarial” y su constante impulso para mejorar el rendimiento y superar a los competidores. En este estudio, utilizando el método genealógico, se busca comprender las transformaciones históricas de la matriz FODA y reflexionar sobre las implicancias del “vigor” managerial competitivo como un valor social promovido en la actualidad.

Palabras clave: management, matriz FODA, neoliberalismo, estrategia

ABSTRACT

This article provides a historical-sociological analysis of the theoretical development of the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) matrix in the light of the rise of the enterprise rationality known as neoliberalism and the rise of post-Fordist capitalism. The SWOT matrix was created in the field of business management in the mid-20th century for the purpose of strategic planning of business projects, products, and activities. Today, this business management tool reflects the predominant logic of contemporary neoliberalism, which focuses on “enterprise strength” and its constant drive to improve performance and outperform competitors. This study, using the genealogical method, seeks to understand the historical transformations of the SWOT matrix and to reflect on the implications of competitive managerial “vigour” as a social value promoted today.

Keywords: management, SWOT matrix, neoliberalism, strategy

Fernando Francisco Mas

ffmas@mendoza-conicet.gob.ar

orcid.org/0000-0003-3631-5090

Universidad del Aconcagua FCSA

CONICET Mendoza INCIHUSA

ARGENTINA

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Mas, F. F. (2024). El “vigor” competitivo como valor contemporáneo. Crítica genealógica de la matriz FODA. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 32(1), 35-52 <https://doi.org/10.30972/rfce.3217573>



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

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas
ISSN 1668-6357 (formato impreso) ISSN
1668-6365 (formato digital) por Facultad de
Ciencias Económicas Universidad Nacional
del Nordeste (UNNE) Argentina se distribuye
bajo una Licencia Creative Commons
Atribución – No Comercial – Sin Obra
Derivada 4.0 Internacional.

1. Introducción

La matriz DAFO o FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), también conocida por sus siglas en inglés como SWOT o TWOS, es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para evaluar la situación actual de una empresa y tomar decisiones estratégicas. Su objetivo principal es resaltar las fortalezas internas de las empresas, aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas externas, al mismo tiempo que aborda las debilidades propias de la empresa. El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite una evaluación completa de la situación de la empresa y facilita la toma de decisiones estratégicas, desde el punto de vista del *management*.

Ahora bien, este artículo se propone analizar el desarrollo teórico de la matriz FODA desde un enfoque sociológico y crítico que se aleja de los objetivos operacionales del *management* estratégico. Se busca destacar que la matriz FODA, además de su utilidad en la gestión empresarial, tiene implicaciones en el ámbito empresarial y social, y en la forma de pensar y actuar de las personas que trabajan en las organizaciones. Desde esta perspectiva, la matriz FODA puede ser examinada al interior dinámica del neoliberalismo contemporáneo, aquella racionalidad que busca fomentar el crecimiento indefinido de la “fuerza” empresarial para mejorar el rendimiento y aumentar la participación en el mercado. En este sentido, la fuerza de una empresa se mide a través de su “competitividad”, que incluye aspectos como la innovación, la formación continua de los recursos humanos y las estrategias flexibles de *marketing* propias del capitalismo postfordista.

Es relevante destacar que la matriz FODA no se limita únicamente a la planificación estratégica en el sector privado, sino que también se ha extendido al ámbito público y a diversas organizaciones con objetivos sociales, como las instituciones educativas, que la utilizan en el diseño de sus planes formales. A lo largo de los años, la matriz FODA ha trascendido su aplicación inicial en la gestión empresarial y se ha utilizado en diversos contextos, incluso a nivel individual, para prever estratégicamente acciones futuras. Así, en el ámbito empresarial, es común preguntar a los candidatos sobre sus fortalezas y debilidades personales durante las entrevistas de selección de personal, lo que fomenta la reflexión del propio sujeto desde una perspectiva de vigor según el enfoque del *management*. La promoción de la matriz FODA ha sido exacerbada desde las últimas décadas del siglo pasado, particularmente desde el ámbito académico.

La divulgación académica de la matriz FODA a menudo carece de un marco teórico específico y situado en el tiempo. Rara vez se menciona a los autores o escuelas de pensamiento asociados con su diseño y desarrollo histórico. De este modo, es pertinente cuestionar ciertos aspectos relacionados con este tipo de técnicas y herramientas del *management* estratégico, como quiénes fueron los diseñadores de estas matrices y sus motivaciones, en qué contextos sociales surgieron y evolucionaron, y por qué se ha asumido su eficacia de manera natural en el *management* y en otros campos ajenos a éste.

En este artículo, se presenta una genealogía del desarrollo teórico de la matriz FODA en el campo del *management* con el objetivo de responder a estos interrogantes y comprender mejor las implicancias del valor del “vigor” en la sociedad neoliberal contemporánea. El siguiente apartado metodológico abordará estos aspectos en mayor detalle.

2. Método

Este artículo analiza a la matriz FODA como una técnica representativa de la evolución de la teoría –*mainstream* y alternativa– de la administración estratégica de empresas. Es importante destacar, como ya se adelantó, que el estudio aquí realizado recae sobre textos y formulaciones teóricas (saberes) y no en la aplicación concreta (prácticas) de la FODA. En este sentido, nuestra investigación sobre la FODA está alineada con investigaciones previas, como las de [Skålén et al. \(2006\)](#), que se concentran en la historia ético-discursiva (en el ámbito del *marketing*) en lugar de enfocarse en las prácticas, con el propósito de comprender de manera sociológica los cambios axiomáticos y reflexivos en el *management* estratégico, específicamente en el contexto del neoliberalismo.

El *management* estratégico, como subdisciplina de la administración de empresas, se ha convertido en el paradigma que redefine y racionaliza todo el campo disciplinar en su conjunto ([Knights y Morgan, 1991](#)). Desde la década del ochenta, el *management* estratégico se ha sistematizado a partir del principio de la competencia, lo cual refleja la influencia de la microeconomía neoliberal en términos de racionalidad ([Foucault, 2007 \[1979\]](#)).

Sin embargo, a diferencia de la economía neoliberal de la primera mitad del siglo XX que buscaba la multiplicación de empresas para estimular la competencia, la gestión estratégica contemporánea busca anular la competencia del mercado mediante el crecimiento/fortalecimiento competitivo ([Davies, 2014](#)).

Así, si bien el concepto de estrategia existía antes de la década de 1980, la concepción actual se centra en el mercado y en cómo anticiparse, atacar y defenderse de los competidores. Esto refleja una nueva concepción neoliberal del mercado, donde grandes empresas competitivas buscan crecer y concentrar el mercado en lugar de fragmentarlo ([Mas, 2022a](#)).

En este contexto, la matriz FODA tuvo su primer prototipo teórico a mediados del siglo pasado, pero ha experimentado modificaciones a lo largo del tiempo en concordancia con las transformaciones productivas, políticas y ético-racionales. De esta manera, la metodología FODA encarna el espíritu del *management* estratégico y su desplazamiento reflexivo desde la eficiencia/conveniencia de corte taylorista hacia la competitividad/fortaleza, en el contexto de las mutaciones del sistema productivo del capitalismo postfordista y de la racionalidad política neoliberal tardía.

El enfoque metodológico utilizado en este artículo es el método genealógico, influenciado por Foucault ([Castro, 2011](#)). Este método se centra en investigar las transformaciones históricas y las reformulaciones que ha experimentado una “tecnología” –en este caso, la matriz FODA– como objeto, reflejo y sostén del orden social contemporáneo. Aquí, se realizará una historia que no es necesariamente lineal, tanto de los textos *mainstream* de divulgación académicos de la FODA como de los saberes propios de las investigaciones empíricas y científicas que circularon alternativamente en el campo profesional del *management*. Esto para comprender de un modo micropolítico cómo se llegaron a definir los valores constitutivos del dispositivo, valores que se han visto “naturalizados” en la sociedad actual.

De esta manera, la investigación genealógica, recurriendo al pasado, busca cuestionar lo dado por sentado y ampliamente aceptado en la sociedad actual. En este tipo de trabajos, al interior de

lo que podría considerarse como una “sociología del *management*”, el objetivo “socio-histórico” radica en desmontar la naturalización de ciertos valores y principios que guían la gestión de las organizaciones y la consecuente forma en que las personas se conciben a sí mismas ([López Ruiz, 2014](#)). Así, esta investigación se propone brindar elementos para colaborar con la imaginación política de otro tipo de ética de conducción más allá de los principios competitivos promovidos por la matriz FODA y la racionalidad neoliberal contemporánea.

3. *Management* y neoliberalismo. estrategia y rendimiento

El desenvolvimiento histórico del *management* de empresas debe entenderse dentro del contexto del neoliberalismo como una racionalidad de conducción política, es decir, como una racionalidad de “gobierno”. Como es bien sabido, [Michel Foucault \(2007\[1979\]\)](#) estudió las principales teorías microeconómicas conocidas como “neoliberales”, al menos aquellas de la primera mitad del siglo XX ([Davies, 2014](#)). En su análisis, y como ya se mencionó, Foucault señaló que el principio rector del neoliberalismo, entendido como racionalidad de gobierno, era la competencia.

La disciplina del *management* de empresas, que surgió a finales del siglo XIX y principios del siglo XX en Estados Unidos, ha compartido desde sus inicios la preocupación por la empresa con las teorías económicas neoliberales. Es decir, su objeto de estudio se ha centrado en la organización productiva del mercado capitalista (la empresa). Sin embargo, a diferencia de las teorías económicas neoliberales, la *competencia* no fue el “prisma” general reflexivo del *management* desde el principio.

Como bien señala [Le Texier \(2016\)](#) el *management* de carácter científico o taylorista de la primera mitad del siglo XX se preocupó por una administración “eficiente” de la empresa. Es decir, el principio reflexivo de aquel primer *management* Taylorista/Fordista se vio guiado en su proceso de sistematización por la preocupación de la utilización *conveniente, satisfactoria y provechosa* de los recursos. Dentro de este enfoque de gestión eficientista, surgirán otras corrientes de pensamiento y subdisciplinas gerenciales. Por ejemplo, se destaca la preocupación por las Relaciones y los Recursos Humanos, el *Marketing* y también la Estrategia empresarial.

En cuanto a la estrategia, el primer momento de ordenamiento sistematizado de su teoría y práctica tuvo lugar a mediados del siglo XX, también en los Estados Unidos ([Kiechel III, 2010](#)). Esta primera etapa de la estrategia empresarial se mantuvo en línea con el taylorismo y se concibió como la planificación asertiva y la movilización de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales en términos de eficiencia.

Ahora bien, a finales de los años setenta y principios de los años ochenta, el *management* estratégico experimentó un cambio significativo. Esto está relacionado, en primer lugar, con la adaptación de las teorías de gestión a las nuevas normas de producción/comunicación flexible establecidas por el capitalismo postfordista ([Marazzi, 2003; 2014](#)). Como se mencionó anteriormente, el postfordismo se caracteriza por exigir a las empresas que estén más atentas a los acontecimientos del mercado, prestando atención no solo a los consumidores, sino también a la competencia.

En segundo lugar, y en correlación a aquella necesidad de adaptación al mercado, el cambio estuvo dado porque el *management* estratégico se incorporó al cálculo racional de la competencia. Esto se refiere específicamente a los trabajos del gurú empresarial Michael Porter, que se volvieron mundialmente famosos en los años ochenta (Porter, 1980; 1985). Los libros académicos y divulgativos de Porter, sobre estrategia de negocios, lograron condensar la adaptación del *management* al neoliberalismo. Porter, como se verá en el último apartado, mediante una reinterpretación de las teorías microeconómicas estadounidenses, abordó el fenómeno de la competencia desde el punto de vista de la gestión ofensiva y defensiva de las empresas que operan en una industria o mercado específico.

La reinterpretación de Porter se basa en el hecho de que, mientras los economistas neoliberales de la primera mitad del siglo XX estudiaban la regulación de la competencia para evitar la formación de monopolios en el mercado, el enfoque porteriano se centra en proporcionar herramientas estratégicas de gestión para que las empresas puedan superar a sus competidores y, en última instancia, tender hacia el monopolio. La comprensión de esta tendencia a eliminar la competencia en el ámbito de la gestión se expresa en términos de “competitividad” (Knights y Morgan, 1991).

La competitividad implica el conjunto de factores y recursos empresariales que confieren un mínimo de “igualdad” de condiciones competitivas antes de participar en una contienda. Al mismo tiempo, la competitividad es la *fortaleza empresarial* para aventajar a los competidores (Davies, 2014; Mas, 2022a). En este sentido, Michael Porter (1985) en su libro de 1985 intitulado “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un rendimiento superior” se referirá al aventajamiento competitivo como la capacidad de una empresa de crear y mantener una *performance* más elevada en la industria donde opera (Porter, 1991[1987]).

De esta manera, es necesario adoptar el principio de “fortalecimiento” como una forma de crecer, eludir y superar a los demás competidores. Este principio se encuentra dentro de la noción de competitividad que ha sido desarrollada en las doctrinas y métodos de la estrategia empresarial, pero no se encuentra en los enfoques de la microeconomía neoliberal de la primera mitad del siglo XX. La microeconomía neoliberal posterior, que abarca desde la segunda mitad del siglo pasado hasta la actualidad y que no fue estudiada por Foucault, es más indulgente con la formación de monopolios, el *management* estratégico y la fuerza competitiva de las empresas (Davies, 2014; 2016).

A diferencia del neoliberalismo estudiado por Michel Foucault, el neoliberalismo contemporáneo se caracteriza por ser una forma de racionalidad política que permite el crecimiento de las empresas y fomenta la mejora del rendimiento empresarial. En este contexto, el *management* y el *marketing* aparecen como dispositivos para acaparar mayor mercado y para maximizar el desempeño (Dardot y Laval, 2013).

Además, es importante destacar que el comportamiento promovido por la estrategia empresarial actual no se limita únicamente a la fuerza en términos de crecimiento, sino que requiere que las unidades empresas, y las personas que allí trabajan, sean audaces en la gestión. El capitalismo postfordista requiere de una “fuerza ágil” ya que, recuérdese, es necesario crecer, pero

de una manera flexible, dando curso a los requerimientos de la demanda y anticipándose a sus competidores. Así, esto se acerca a lo que [Nikolas Rose \(1992\)](#) entiende como “ética empresarial”, que implica competitividad¹, *fuerza, vigor, audacia*, franqueza y la necesidad de alcanzar el éxito. Rose expresó esta idea por primera vez en septiembre de 1989 en la conferencia “The Values of the Enterprise Culture” en la Universidad de Lancaster.

Este cambio de enfoque hacia la fuerza y la audacia, dejando de lado la eficiencia gerencial del fordismo y la fragmentación del mercado de la primera microeconomía neoliberal, puede ser rastreado a través de un análisis “ético-discursivo” en la formulación histórica de la matriz FODA en el campo del saber del *management*. En el próximo apartado se avanzará en la genealogía de esta herramienta para comprender las transformaciones racionales del *management* estratégico en relación con los movimientos en la racionalidad neoliberal y el régimen de producción capitalista. De esta manera, con la genealogía del desarrollo teórico de la FODA se observará cómo se produjo un cambio epistemológico en la historia de la matriz, pasando de una evaluación estratégica empresarial que va de lo “satisfactorio” a lo “fuerte”.

4. La matriz FODA y su divulgación

En la actualidad, el libro de [Osterwalder y Pigneur \(2010\)](#) sobre el desarrollo de un “lienzo de modelo de negocio” ha alcanzado una posición destacada en el ámbito académico de la estrategia empresarial a nivel mundial. En este libro, los autores presentan la matriz FODA como un análisis tradicional y señalan que los empresarios modernos la han dejado de lado. Sin embargo, afirman que, combinada con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite una evaluación exhaustiva del modelo de negocio de una empresa y sus componentes ([Osterwalder y Pigneur, 2011: 216](#)).

Osterwalder y Pigneur utilizan el análisis de fortalezas y debilidades para estudiar casos de estudio, como el de Amazon.com en 2005. En este caso, los autores comentan que la fortaleza de la empresa radicaba en el alcance de su modelo, mientras que su debilidad residía en el margen de ganancias reducido ([Osterwalder y Pigneur, 2010: 214](#)). Con esta información, Amazon analizó una serie de oportunidades en el entorno para aprovechar sus fortalezas y dirigirse a mercados desatendidos.

Aunque Osterwalder y Pigneur emplean el modelo FODA, es relevante señalar que estos autores contemporáneos no citan ninguna referencia que indique el origen de esta herramienta. En la actualidad, la matriz FODA carece de un “creador” específico y se considera propiedad universal en el ámbito de la gestión empresarial. Podría afirmarse que esta herramienta se ha secularizado en el campo, sin necesitar apoyo teórico o práctico. Esta tendencia es evidente en la bibliografía predominante del siglo XXI, así como en las escuelas de negocios y universidades que imparten programas de gestión empresarial. La FODA se enseña como un elemento esencial

1. En la década de los ochenta, Rose fue uno de los pioneros en utilizar el término “competitividad” en los estudios sociológicos sobre este tema.

e imprescindible, como una de las principales herramientas de análisis estratégico. Sin embargo, surge la pregunta: ¿cuál es el verdadero origen de esta técnica?

[Henry Mintzberg \(1998\)](#), reconocido autor en el campo de los negocios y la gestión empresarial, en su libro “Safari a la estrategia” de finales de la década de 1990, reconoce a la FODA como representativa de una corriente de pensamiento en el campo de la gestión estratégica a la que denomina “escuela de diseño”. A pesar de que Mintzberg realiza una clara crítica desde el punto de vista operacional, el autor comenta:

La escuela del diseño representa, sin duda, la visión más influyente del proceso de formación de estrategias. Sus conceptos clave siguen constituyendo la base de los cursos de estrategia de licenciatura y MBA, así como de gran parte de la práctica de la gestión estratégica. Profesores, consultores y planificadores de todo el mundo han llenado incontables pizarras y rotafolios con su famosa noción de DAFO: la evaluación de las Fortalezas y Debilidades de la organización a la luz de las Oportunidades y Amenazas de su entorno ([Mintzberg et al., 1998: 24](#)) (la traducción del inglés al español es nuestra).

Mintzberg y sus colegas señalan que los primeros antecedentes de divulgación de la escuela de diseño se encuentran en los libros de Philip Selznick de fines de los años 50 y de Alfred Chandler de principios de los años 60 ([Chandler, 2013 \[1962\]](#)). Estos autores introdujeron conceptos como “competencia distintiva” y la importancia de vincular el “estado interno” de la organización con las “expectativas externas” del entorno.

Sin embargo, según Mintzberg, la escuela de diseño y el marco de análisis FODA se popularizaron a mediados de los años 60 con el libro académico de gestión “Business Policy: Text and Cases” del grupo de trabajo de la Universidad de Harvard compuesto por [Learned, Christensen, Andrews y Guth \(1965\)](#). Además, señala que, entre estos autores, Andrews –Kenneth Andrews– fue quien desarrolló la idea general de esta forma de pensar la estrategia en clave de fuerza y debilidad ([Mintzberg et al., 1998](#)). Al mismo tiempo, en 1987, el propio Kenneth Andrews en la tercera edición de su libro de 1971 intitulado “El Concepto de Estrategia Corporativa” comenta que el primero en presentar un análisis sistemático de la FODA no fue él, sino Howard H. Stevenson. Stevenson en 1976 realizó por primera vez un estudio formal de los puntos fuertes y débiles de la empresa como parte de la planificación estratégica, en su artículo “Defining Corporate Strengths and Weaknesses: An Exploratory Study” ([Andrews 1987: 45](#)).

Ahora bien, en el campo académico del *management* podría considerarse a Andrews como el “creador” del FODA, donde su coautoría en “Business Policy: Text and Cases” de 1965 ([Learned et al., 1965](#)) aparece como el primer gran impulso, al convertirse en el libro de texto más popular del campo del *management* para mediados del siglo pasado. Especialmente porque [Mintzberg et al. \(1998\)](#) así lo reconoce, al tomar la colaboración de Andrews al respecto, en la quinta edición del año 1982 de “Business Policy...” ([Christensen et al., 1982](#)). Curiosamente, en esta edición de los años ochenta participa Michael Porter quien, como se mencionó y explicará, es el máximo

exponente de la estrategia de negocios cuya racionalización parte del análisis de la competencia y las fuerzas que el entorno de una industria ejerce sobre la empresa.

Mintzberg utiliza los aportes de Andrews, textuales y gráficos, en aquel libro del año 1982 para comprender la lógica central de la escuela de diseño, que se resume en: "evaluaciones de las situaciones externas e internas, las primeras para descubrir las amenazas y oportunidades del entorno, y las segundas para revelar las fortalezas y debilidades de la organización" ([Mintzberg et al., 1998: 25](#), la traducción del inglés al español es nuestra).

No obstante, existe otra historia sobre la matriz FODA que pretendemos revelar aquí, siguiendo los objetivos de investigación del método genealógico. Es importante explorar otras fuentes teóricas que no sean necesariamente aquellas posicionadas como *mainstream* en el campo académico y de divulgación del *management*, otras fuentes derivadas de trabajos empíricos y científicos, para analizar micropolíticamente el desplazamiento reflexivo en la concepción del modelo FODA y su relación con transformaciones sociales más amplias. A continuación, se profundizará en este tema.

4.1. El primer prototipo de la matriz FODA: el *swot analysis*

Una versión inicial de la matriz FODA fue diseñada en la década de los sesenta por [Albert Humphrey \(2005\)](#), en colaboración con sus colegas Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe, quienes formaban parte del Instituto de Investigaciones de Stanford, también conocido como SRI (*Stanford Research Institute*). Su objetivo era abordar la cuestión de cómo reducir las desviaciones en la planificación estratégica, ya que los planes a largo plazo no estaban funcionando y las organizaciones se enfrentaban al desafío de gestionar los rápidos cambios de un nuevo mundo.

Humphrey, nacido en Estados Unidos en 1926, se trasladó del campo de la ingeniería química al ámbito empresarial después de obtener un MBA en Harvard. Ya como investigador y consultor de empresas, se encontró con la ardua tarea de aplicar un cuestionario de 250 preguntas que fue completado por 5000 ejecutivos de 1100 organizaciones entre 1960 y 1969. La investigación fue financiada por las 500 empresas con mayores ganancias a nivel mundial, seleccionadas anualmente por la revista *Fortune* (*Fortune 500*). Esta investigación es la que daría lugar al primer prototipo de la matriz FODA ([Nieves-Medrano, 2018](#)).

En términos sustantivos la investigación se llevó a cabo en una etapa inicial de diagnóstico, donde se identificaron seis categorías representativas de problemáticas tanto a corto como a largo plazo en la planificación. Estas categorías fueron las siguientes: producto, proceso, cliente, distribución, administración y finanzas. El objetivo de este diagnóstico era permitir al equipo de proyección de una empresa enumerar los problemas que podrían surgir en cada una de estas categorías. Además, el análisis FODA era solo el comienzo de un proceso de planificación que incluía varias etapas (para más precisión, 17 pasos). Robert Stewart, otro miembro del equipo, afirmó que este primer paso, aunque simple y que no excedía una página, identificaba todos los aspectos centrales a los que la gestión debe prestar atención.

La primera versión preliminar de la matriz fue lanzada en 1966 bajo el nombre de SWOT *analysis* y finalmente se perfeccionó en la década de los setenta. En el año 2005, Humphrey comentó lo siguiente:

Comenzamos preguntándonos: “¿qué hay de bueno y de malo en la operación?” Luego, “¿qué está bien y qué está mal sobre el presente y el futuro?” Lo que está bien en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro es una Oportunidad; malo en el presente es una Falla y malo en el futuro es una Amenaza. Por lo tanto: SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat). Esto más tarde fue cambiado a SWOT [FODA], no pregunten por qué ([Humphrey, 2005: 7](#)) (la traducción del inglés al español es nuestra).

Esto es lo que Humphrey relató en un artículo de la revista de la reunión de miembros del SRI que tuvo lugar en 2005, poco antes de su fallecimiento. En relación con la duda de Humphrey por el cambio de nombre, dos investigadores del *management* de empresas, [Otero & Gache \(2006\)](#), cuentan que en una presentación de la investigación en un congreso realizado en 1964 en el Hotel Dolder Grand en Suiza, se reemplazó la “F” (*Faults*, fallas) por la “W” (*Weaknesses*, debilidades), y desde entonces se han mantenido las siglas actuales. Además, la letra “S” dejó de significar satisfactorio (*Satisfactory*), para hacer referencia a fortalezas (*Strengths*). La lógica de la conveniencia, lo bueno y lo satisfactorio con la que surgió la investigación del SWOT *analysis* de Humphrey era más adecuada para un enfoque gerencial estratégico, de mediados del siglo XX, que aún se basaba en la eficiencia taylorista y no consideraba a sus competidores ([Kiechel III, 2010](#)).

En la misma publicación de la revista de la reunión anual del SRI en 2005, Humphrey persistía en su recomendación de ofrecer a todos los miembros de la organización la oportunidad de reflexionar sobre lo que se presenta bien o lo que falla tanto en el presente como en el futuro. En este sentido, no hacía referencia a lo que actualmente entendemos como fortalezas y debilidades internas de la empresa, ni tampoco a las amenazas y oportunidades en su entorno. En su lugar, Humphrey animaba a clasificar las situaciones como buenas o malas, ya sea en el presente o en el futuro, dentro de cada una de las seis categorías de planificación. Aún en el siglo XXI, el enfoque analítico de Humphrey se centraba en la conveniencia en lugar de la fortaleza o la audacia.

Ahora bien, [Humphrey \(2005\)](#) también indica que, en la segunda mitad del siglo pasado, la matriz FODA se utilizaba para brindar estabilidad estratégica a una organización en relación con sus competidores. Sin embargo, es importante resaltar que esto no era necesariamente el aspecto principal que se buscaba enfatizar. Distanciarse de los competidores y diferenciarse no se consideraba un cálculo racional desde la perspectiva de la ventaja competitiva. Es decir, no tenía en cuenta del todo el principio neoliberal de la competitividad que caracteriza a nuestra época actual.

El análisis de Humphrey, como el de Andrews y Chandler, de mediados del siglo pasado forma parte de un primer momento de la corriente del *management* estratégico. Según Ellen [Chaffee \(1985\)](#) este periodo puede ser caracterizado como el de la “estrategia corporativa” donde la preocupación de los ejecutivos pasa por definir con claridad en qué negocio se está y hacia dónde dirigirse, dentro del paradigma de la eficiencia. A fines de los setenta, y principios de los ochenta, Chaffee reconocerá el ascenso del movimiento de la “estrategia de negocios” cuya pregunta radica en cómo atraer

más clientes y cómo vencer a los competidores? Estas preguntas redefinirán incluso los primeros prototipos de las matrices de planificación definidas durante el periodo de la estrategia corporativa.

De esta manera, una nueva matriz FODA que evalúa los factores presentes y futuros en términos de fortalezas y debilidades en lugar de buenos o malos, adoptará una naturaleza puramente competitiva en la década de los ochenta, dando continuidad y profundizando el cambio de siglas que reconocen [Otero y Gache \(2006\)](#) en el año 1964, como señal incipiente e icónica de un cambio de paradigma en los negocios, la microeconomía y el régimen de producción.

La emergencia del concepto de “fortaleza” y “fuerza”, con el tiempo, logró promoverse y divulgarse exacerbadamente al punto de convertirse en un valor central y naturalizado propio de nuestro *ethos* contemporáneo. De esta manera, fue en los años ochenta cuando se destacó notablemente la competitividad del nuevo enfoque estratégico gerencial, en sintonía con el segundo neoliberalismo y el surgimiento del postfordismo.

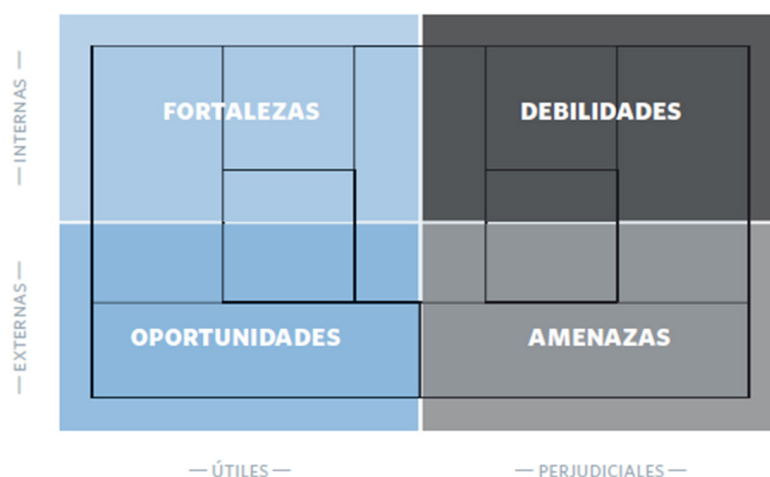
4.2. Weihrich y los ochenta

Además de la difusión de la metodología y lógica de la FODA, que fue llevada a cabo por Humphrey, Keneth Andrews y otros en las décadas de los sesenta y setenta, es posible identificar a otro autor fundamental en la consolidación de la matriz en nuestra sociedad actual. Con esto, se hace referencia a Heinz Weihrich de la Universidad de San Francisco, reconocido autor en el campo del *management* ([Nieves-Medrano, 2018](#)). En el año 1982, en un artículo científico titulado “The TOWS matrix—A tool for situational analysis”,² se podría decir que [Weihrich \(1982\)](#) presentó la plantilla de la matriz de cuatro cuadrantes que conocemos hoy en día, aun cuando haya otros antecedentes, como los son los propios trabajos de Andrews ([Mintzberg et al., 1998](#)). La plantilla es similar a la que se puede encontrar, aunque de una manera simplificada, en la siguiente imagen (1) de Osterwalder y Pigneur en su libro del lienzo de modelo de negocios del año 2011:

2. Como puede notarse Weihrich, a diferencia del trabajo de Humphrey, invirtió las siglas SWOT a TOWS y la llamó matriz (*matrix*) en lugar de análisis (*analysis*), aunque también se refirió a ella como a “una herramienta de análisis situacional” (*a tool for situational analysis*).

Imagen 1. Plantilla actual de la Matriz FODA

En tu empresa, ¿cuáles son las ...



Fuente: Osterwalder y Pigneur 2011, p 216.

En la versión de Weihrich, la matriz es más compleja porque enfrenta en una tabla analítica a cada uno de los dos factores internos (Fortalezas y Debilidades) con los dos factores externos (Oportunidades y Amenazas)³ con el objetivo de determinar la situación actual para cada par de factores (FO, FA, DO, DA) y, tras leer este mapa, establecer estrategias competitivas alternativas para la empresa, como la especialización o concentración, la integración vertical, la diversificación o la entrada a mercados internacionales, entre otras.

Weihrich en su artículo de 1982 no menciona a Humphrey ni al SRI, sí refiere a Andrews y al trabajo de 1965 junto a sus colegas de la Universidad de Harvard, pero simplemente para citar qué entendieron estos por “estrategia”. De este modo, [Weihrich \(1982\)](#) se atiene a comentar que los términos de su FODA no son nuevos, pero sí lo es el enfoque de estudio. En aquel artículo, Weihrich decía al inicio de la publicación:

Este artículo tiene dos propósitos principales. Uno es revisar las consideraciones generales en la planificación estratégica y el segundo es presentar la matriz TOWS [FODA] para hacer coincidir las amenazas y oportunidades ambientales con las debilidades de la empresa *y, especialmente, con sus fortalezas*. Estos factores per se no son nuevos; lo nuevo es identificar sistemáticamente las relaciones entre estos factores y diseñar estrategias basados en ellos ([Weihrich, 1982: 54](#)) (la traducción del inglés al español y las itálicas son nuestras).

3. Weihrich trabaja con el caso de Volkswagen de 1973 a 1975 (Weihrich, 1982: 63).

Lo interesante de la investigación de Weihrich de 1982 es la advertencia de no enfocarse únicamente en las fortalezas y oportunidades, como ha sido común en la gestión empresarial –comenta–, sino también en las debilidades y amenazas, ya que estas últimas pueden convertirse en una ventaja estratégica para la empresa: “después de todo, una debilidad es la ausencia de fuerza y desarrollo corporativo para superarla, una debilidad presente puede convertirse en una clara y distintiva estrategia para la empresa” (Weihrich, 1982: 54) (la traducción del inglés al español es nuestra).

Además, el autor señala que ante una amenaza no todas las empresas se ven afectadas de la misma manera (por ejemplo, por cambios en el contexto económico) y –agrega– que aquello que define al estratega es lo siguiente: es aquel que “sabe ver” en las crisis las posibilidades de éxito. De esta manera, podríamos decir simplemente que el estratega es aquel que sabe ver para actuar de manera certera, algo que en cierta medida ya estaba presente en las formulaciones militares del siglo XIX donde el objetivo del líder era leer el campo de batalla para “burlar” al enemigo (Knights & Morgan, 1990).

Es decir, el estratega es fuerte porque también es “audaz” y atento. Así, lo que puede implicar una intimidación para una empresa puede constituirse como una chance para otras, como, por ejemplo, en la siguiente situación en el contexto de los EEUU de principios de la década del ochenta:

Los gerentes son interpelados por una serie de leyes y regulaciones a nivel local y nacional. La demanda pública de aire puro, agua limpia y la conservación del medio ambiente es a menudo considerada como una amenaza para los negocios. Al mismo tiempo, estos factores pueden convertirse en oportunidades, por ejemplo, aquellas que se hicieron presentes en función a la exigencia de requisitos en muchos Estados [de Norteamérica] respecto a la prueba de emisión de gases de los automóviles, lo cual presentó oportunidades para empresas que desarrollen, produzcan u operen el necesario equipo de prueba (Weihrich, 1982: 56) (la traducción del inglés al español es nuestra).

La perspectiva de Weihrich sobre las “debilidades” y las “amenazas” resulta interesante debido al enfoque anulatorio de su existencia. Es decir, las debilidades y las amenazas se presentan solo porque tienen el potencial de transformarse en fortalezas y oportunidades. Estos términos se definen simplemente como la falta de estímulo para ganar fuerza o capacidad de adaptación. En contraste, la fortaleza se considera algo positivo y natural, y se convierte en un principio guía en la lógica de la estrategia gerencial.

Al mismo tiempo, como se ha dicho, en la sociedad neoliberal la fortaleza se encuentra difundida como un valor que no sólo orienta al *management* de empresas, sino también a la conducción (el gobierno) de la vida laboral, e incluso cotidiana, de los sujetos (Mas, 2022a). La consolidación de esta ética del vigor, y su consecuente definición de subjetividades, puede rastrearse en otros desarrollos del *management* estratégico de los años ochenta, particularmente con los trabajos del gurú norteamericano Michael Porter.

4.3. Michael Porter, la competitividad y la consolidación de la fuerza

Michael Porter es considerado el principal exponente de la estrategia empresarial contemporánea y se le atribuye la introducción del nuevo paradigma de la “estrategia de negocios” –competitiva–, que se centra en la superación de la competencia y que complementa al anterior de la “estrategia corporativa” (Chaffee, 1985). A nivel mundial, Porter es reconocido por haber creado en 1980 el modelo estratégico de las “cinco fuerzas”, herramienta de gestión que sigue siendo sumamente popular y relevante en la actualidad (Porter, 2000 [1980]). Es importante recordar que Porter reinterpreta una serie de conceptos presentados por la corriente de pensamiento microeconómico neoliberal estadounidense para desarrollar su enfoque basado en la competitividad. De hecho, gran parte de los componentes del modelo de las cinco fuerzas se originan en los análisis de la economía de la Organización Industrial realizados por autores como Edward Mason y Joe S. Bain de la escuela de Harvard (Porter, 1981; 1983).

Sin embargo, recuérdese, es necesario tener en cuenta que el objetivo de Porter difiere del intervencionismo de sus colegas economistas de Harvard, que caracteriza al neoliberalismo temprano, y se acerca más a los aportes del neoliberalismo aplicado de la escuela norteamericana de Chicago, que tolera el monopolio y el crecimiento competitivo de las empresas siempre que traslade sus eficiencias al mercado. Esta tendencia impulsada por Chicago, con autores como George J. Stigler, también se observó durante los años ochenta en los Estados Unidos (Mas, 2022b).

Kenneth Andrews (1987), en los años ochenta, presentaba las premisas del modelo de las cinco fuerzas de la siguiente manera “la competencia en una industria y su potencial de beneficios se ven afectados por ciertos determinantes estructurales, como la amenaza de entrada de nuevas empresas, el poder relativo de proveedores y clientes, y el desarrollo de productos sustitutos por parte de otras industrias” (Andrews, 1987: 38) (la traducción del inglés al español es nuestra).

Además de las amenazas de entrada, el poder de los proveedores y clientes, y los productos sustitutos, se debe considerar una quinta presión que surge de la interacción de estas cuatro fuerzas. Esta presión, en resumen, representa el nivel de rivalidad competitiva dentro de la industria en su conjunto (Porter, 1980). Es fundamental comprender claramente las señales que emanan de cada una de estas fuerzas para generar ventajas competitivas en el entorno industrial, para crear y sostener una *performance* empresarial superior de manera permanente.

En última instancia, esto implica adoptar una estrategia empresarial competitiva que se ajuste a las condiciones estructurales del mercado. Lo que Porter brindó al análisis estratégico con el principio de competitividad es que no se trata únicamente de crecer para ganar cuota de mercado, sino de crecer de manera cualitativa mediante ventajas sólidas y “sostenidas”, que se logran, por ejemplo, al mejorar la calidad, añadir atributos, actualizar la tecnología y diferenciarse, entre otras acciones.

En la actualidad, la visión de las cinco fuerzas del mercado o industria aún se suele presentar como parte del análisis del contexto empresarial. Osterwalder y Pigneur (2011), por ejemplo, sostienen que “para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, recomendamos esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas” (Osterwalder y Pigneur, 2011: 200). Lo interesante

de esto es observar cómo en el siglo XXI se sigue enfocando en la importancia de las fuerzas, las presiones y la fortaleza para resistir. La terminología de estos conceptos encarna y profundiza, en la sociedad, el principio del vigor gerencial.

Ahora bien, en una entrevista en el año 2002, Porter contó que el impulso para escribir su libro *Estrategia Competitiva* en 1980 fue dado por la necesidad de construir marcos (*frameworks*) en lugar de modelos (*models*). En la traducción al español se habla del modelo de las cinco fuerzas, pero en el original en inglés es "*five forces framework*", es decir, el marco de las cinco fuerzas. En esa misma conversación explicará:

Los *managers* deben considerar todo. Llegué a la conclusión de que necesitábamos marcos en lugar de modelos. También precisábamos una forma más disciplinada de pensar la estrategia. Requeríamos un enfoque más riguroso y sistemático para observar a las industrias y el lugar en dónde están paradas las empresas en sus sectores. El prevaleciente modelo SWOT [FODA] de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estaba basado en la idea de que cada caso es diferente y que las consideraciones relevantes son específicas de la compañía. Era una lucha enseñar el modelo SWOT en la HBS [Harvard Business School], entonces me propuse agregar más rigor ([Porter, Argyres & McGahan, 2002: 43-44](#)) (la traducción del inglés al español es nuestra).

La crítica de Porter hacia el análisis FODA es clara: es necesario considerar a la organización desde una perspectiva sectorial (la estructura de una industria) para lograr una planificación más amplia y rigurosa. De esta manera, las cinco fuerzas emergen como un marco integral para comprender un sector. Al margen de que se cuestione la rigurosidad de estudios como el de Humphrey y sus colegas (quienes realizaron miles de encuestas), lo que Porter quiere decir es que se requiere una visión más global que la FODA, con un enfoque microeconómico pero no exclusivamente organizacional. Así, Porter propone que el modelo de las cinco fuerzas permite analizar la estructura económica del contexto de una empresa e incluso el entorno competitivo de un país o una nación.

Ahora bien, Weihreich a fines de la década del noventa⁴ desafiará la mirada de Porter mostrando cómo la matriz FODA es un marco lógico y general para entender también las estrategias de un país a la luz de los cambios en el mercado global contemporáneo ([Weihrich, 1999](#)). De esta forma, aplicará su modelo a Alemania (solo a la parte que solía ser considerada como región occidental) concentrándose en las industrias de aquel país que han tenido un impacto tanto positivo como negativo en la economía alemana, en el posicionamiento del país en Europa y en el resto del mundo.

Tras considerar a las fuerzas nacionales intrínsecas a lo social, a lo económico y a lo tecnológico para analizar el origen de las fortalezas/debilidades de la industria nacional alemana y,

4. Después de la publicación del artículo de 1982, Weihrich presentará una serie de trabajos en los que utiliza el análisis FODA para establecer estrategias competitivas en casos específicos. Un ejemplo de esto es el estudio realizado para la empresa Daimler-Benz en la década de los noventa (Weihrich, 1993).

además, a las oportunidades y amenazas para ésta, Weihreich demostrará que es posible delinear estrategias industriales alternativas para un país basándose en este tipo de matrices cuyo origen es organizacional.

De este modo, la matriz FODA, que surgió para ser aplicada en una organización empresarial, logró diseminarse a otros ámbitos y niveles totalmente disímiles como en la administración pública estatal. De hecho, los conceptos porterianos y de la FODA –al margen de sus diferentes posicionamientos teóricos– aparecen hoy entremezclados y siendo útiles al desarrollo de un mismo concepto: la competitividad; tanto para un país, las empresas o los sujetos. Dicho esto, se avanzará en las consideraciones finales.

Conclusiones

El análisis genealógico del desarrollo teórico de la matriz FODA ha permitido reflexionar críticamente sobre su desarrollo histórico y su relación con la racionalidad de gobierno neoliberal y el capitalismo postfordista. La matriz FODA refleja la lógica predominante en el mundo del *management* contemporáneo, centrada en la “fuerza empresarial” y su impulso por mejorar el rendimiento y superar a los competidores.

Tanto en la versión actual de la matriz FODA como en el modelo de las cinco fuerzas se promueven los conceptos de fortaleza y audacia como cualidades necesarias para obtener ventajas competitivas. Esta lógica ético-discursiva ha influido en el cambio epistemológico de la matriz FODA, que se aleja del enfoque en lo “conveniente/satisfactorio” para la empresa, propio de mediados del siglo pasado, y se orienta hacia el principio contemporáneo de competitividad.

En el mundo actual de la racionalidad neoliberal y el capitalismo postfordista, la competitividad impulsa a los participantes a mejorar su rendimiento. La mejora continua de la *performance* se enfoca no solo en los resultados económicos, sino también en los estratégicos y gerenciales, a nivel de país, organización e individuos que se moldean según la ética de la empresa competitiva.

Aquí se ha propuesto un estudio que colabore con imaginar otras formas de abordar el *management* y la estrategia empresarial que vayan más allá de los principios de fortaleza y eliminación del otro propios del neoliberalismo contemporáneo. Estos principios y valores en torno al “vigor”, y el esfuerzo constante para conseguirlo, se han normalizado a lo largo de la historia reciente, pero es posible desmontarlos mediante una comprensión genealógica y abrir espacio para la imaginación política.

En conclusión, el análisis genealógico del saber de la matriz FODA revela su relación con la lógica competitiva neoliberal del *management* contemporáneo. Aquí se ha propuesto cuestionar estos principios para reflexionar sobre alternativas éticas y políticas en la gestión de las organizaciones y en la forma en que las personas se conciben a sí mismas. El objetivo de este artículo ha sido sentar bases para nuevas líneas de investigación en esta dirección, tanto de los saberes como de las prácticas del *managemenet*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. R. (1987 [1971]). *The Concept of Corporate Strategy*. Illinois: Irwin.
- Castro, E. (2011). *Diccionario Foucault: temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. (2013 [1962]). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Eastford: Martino Publishing.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, G., & Porter, M. E. (1982). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Dardot, P. & Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa .
- Davies, W. (2014). *The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Davies, W. (2016). *La Industria de la Felicidad. Cómo el gobierno y las grandes empresas nos vendieron el bienestar*. Barcelona: Malpaso.
- Foucault, M. (2007 [1979]). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: FCE.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI alumni associaton newsletter*, 7-8.
- Kiechel III, W. (2010). *The Lords of Strategy: the secret of intelectually history of the new corporate world*. Boston: Harvard Business.
- Knights, D. & Morgan, G. (1990). The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. *Sociology*, 24(3), 475-483.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisations Studies*, 251-273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/017084069101200205>
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. Paris: La Découverte.
- Learned, E. P., Christensen, C. R. Andrews, K. R. & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin.
- López Ruiz, O. (2014). Max Weber y Michel Foucault: dichos tardíos, intereses convergentes. Una lectura a partir de la sociología histórico-reflexiva de Arpád Szakolczai. *El Banquete de los Dioses. Revista de Filosofía y Teoría Política Contemporáneas*, 2(2), 178-210.

Marazzi, C. (2003 [1994]). *El sitio de los calcetines: El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid: Akal.

Marazzi, C. (2014). *Capital y lenguaje: hacia el gobierno de las finanzas*. Buenos Aires: Tinta Limón .

Mas, F. F. (2022). El principio reflexivo de la razón de empresa contemporánea: la competitividad. *Economía y Sociedad*, 27(62), 1-17.

Mas, F. F. (2022). Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter. El ascenso de la estrategia de negocios. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31(2), 160-180.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy zafari: a guide tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

Nieves-Medrano, M. L. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 5(16), 8-27.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Grupo Planeta.

Otero, D. & Gache, F. L. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Visión de Futuro*, 6(2), 1-16.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1981). The contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Managerial and decision economics*, 6(4), 609-620.

Porter, M. (1983). Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and decision economics*, 4(3), 172-180.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1991 [1987]). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior*. Buenos Aires: Editorial Rei -CECSA-.

Porter, M. (2000 [1980]). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M., Argyres, N. & McGahan, A. (2002). An Interview with Michael Porter. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.

Rose, N. (1992). Governing the enterprising self. En P. Heelas, & P. Morris, *The Values of the Enterprise Culture - The moral debate* (págs. 141-164). London: Unwin Hyman.

Skålén, P., Fellesson, M. & Fougère, M. (2006). The Governmentality of Marketing Discourse. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 275-291. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.07.001>

Virno, P. (2003). *Gramática de la multitud: para un análisis de las formas de vida contemporánea*. Madrid: Traficante de Sueños.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.

Wehrich, H. (1993). Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS matrix. *European Business Review*, 93(1).

Wehrich, H. (1999). Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix - an alternative to Porter. *European Business Review*, 99(1), 9-22.

CURRICULUM VITAE

Fernando Francisco Mas

Doctor en Ciencias Sociales con perfil en Sociología por la Universidad Nacional de Cuyo (UN-Cuyo) y tiene doble titulación de grado: Lic. en Administración y Lic. en Comercialización, otorgados por la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas (FCSA), Universidad del Aconcagua (UDA); ambas casas de estudios universitarios están localizadas en la ciudad de Mendoza, Argentina. Actualmente es becario Postdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) de la Argentina, con lugar de trabajo en el departamento INCIHUSA, Centro Científico Tecnológico de Mendoza. Asimismo, se desempeña como docente titular y director de proyectos de investigación en FCSA –UDA– Mendoza, Argentina. Sus estudios se enmarcan en una sociología histórica - crítica de la economía y del *management*.

 <https://orcid.org/0000-0003-3631-5090>

fmas@mendoza-conicet.gob.ar