

DAFO

¿Qué es?

Es una metodología de reflexión estratégica utilizada para diagnosticar la situación actual de la organización teniendo en cuenta su entorno interno / externo y generar las posibles estrategias para aumentar su competitividad.

¿Para qué sirve?

- Identificar las **capacidades** de la organización para consolidar y optimizar su posición competitiva
- Identificar las principales **variables del entorno** que pueden incidir en la posición competitiva de la organización
- Generar las **posibles estrategias** que se pueden derivar de la relación entre las capacidades internas y las variables externas para mejorar la posición competitiva en un futuro cercano



Explicación

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica porque es de gran ayuda para los equipos directivos a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas (también pueden aportar información otros especialistas, de la propia organización y/o de los diversos grupos de interés, para enriquecerlo con diferentes puntos de vista).

Veamos una forma habitual de llevarlo a cabo:

A.-PREPARACION (delimitar variables de análisis):

En primer lugar se deben seleccionar las coordenadas espacio-tiempo. Es decir, si el ámbito del análisis es toda la organización o algún aspecto estratégico concreto (por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto o servicio), su horizonte temporal de valoración del entorno externo (ej. escenario a uno, tres o cinco años,...).

En segundo lugar es conveniente tener como referencia los factores críticos de la organización que influyen en la estrategia y los resultados, con el fin de centrarse en los aspectos esenciales.

En tercer lugar es necesario que el equipo de análisis tenga claros los conceptos que se van a abordar y disponga de la máxima información y datos reales.

DAFO		A (Amenazas externas)	O (Oportunidades externas)
D (Debilidades internas)		Estrategias de supervivencia (DA)	Estrategias de reorientación (DO)
		Estrategias de defensa (FA)	Estrategias de avance (FO)
F (Fuerzas internas)			

B.-REALIZACIÓN (Análisis de variables y matriz estratégica):

A partir de ahí se puede llevar a cabo siguiendo los siguientes pasos:

1.- Identificar las **variables del entorno externo** relevantes para el futuro próximo de la organización: Es frecuente tomar como referencia un checklist de variables externas, más allá del control de la organización, que inciden en la competitividad a nivel de macroentorno general (ej. tendencias del mercado, económicas, sociales o ambientales, requerimientos políticos, legales y normativos, redes internacionales, prácticas exitosas, innovaciones, etc...) y microentorno competitivo (ej. expectativas y poder de negociación de los clientes y otros grupos de interés, competidores, barreras de entrada en el sector, alianzas, productos / servicios sustitutivos, etc...)

1.1- Identificar las oportunidades externas clave (Listado O). Son aspectos del entorno que pueden ser aprovechados, para mejorar la posición competitiva de la organización.

1.2.- Identificar las amenazas externas clave (Listado A). Son aspectos del entorno que si no se abordan de manera adecuada, pueden deteriorar la posición competitiva actual de la organización.

2.- Identificar las **competencias clave del entorno interno** actual de la organización (es recomendable hacerlo teniendo como referencia las de los competidores más destacados): Por ejemplo, se puede utilizar para ello, un checklist de variables internas que pueden influir en la competitividad, siguiendo la propia cadena de valor (ej. liderazgo, estrategia, recursos económicos, materiales, tecnológicos, conocimiento, personas, talento, cultura, diseño, gestión, productos, servicios, imagen, comercialización, distribución, relación con los clientes, evolución de resultados, etc...)

2.1.- Identificar las fortalezas internas (Listado F) Son elementos que facilitan la posición competitiva y que deberían consolidarse y potenciarse.

2.2- Identificar las debilidades internas (Listado D) Son elementos que deben ser mejorados para alcanzar una posición competitiva más sostenible.

Combinando la información anterior se pueden generar cuatro tipos de estrategias que pueden ser interesantes para la organización y documentarlas en una matriz DAFO estratégica.

3.- Generar **estrategias para protegerse de las amenazas externas**: Suelen ser de dos tipos.

3.1.- Estrategias de Supervivencia (DA). Tratan de mejorar los puntos débiles internos necesarios para evitar el efecto de amenazas externas.

3.2.- Estrategias de Defensa (FA). Tratan de prepararse para evitar o disminuir las amenazas externas usando las Fortalezas internas de la organización.

4.-Generar **estrategias para aprovechar las oportunidades externas**: Suelen ser de dos tipos.

4.1.- Estrategias de Reorientación (DO): Tratan de mejorar los puntos débiles internos que impiden aprovechar las oportunidades externas.

4.2.- Estrategias de Desarrollo (FO): .Tratan de aprovechar las oportunidades externas mediante el uso de las fortalezas internas.

Algunos aspectos a tener en cuenta:

Para el desarrollo práctico de la matriz se analiza de forma aislada cada cuadrante. Cuando se analiza, por ejemplo (FA) Fortalezas-Amenazas, tiene en cuenta la combinación de los puntos de mayor correlación para estudiar las consecuencias que pudieran ocurrir en esa situación y las acciones que deberían realizarse para mejorar la posición competitiva de la organización.

Señalar el grado de importancia estratégica de cada uno de los factores identificados puede ayudar a profundizar en el análisis posterior. Con este análisis se podrán ir identificando las estrategias posibles en cada situación.

Para que el análisis DAFO sea útil es importante que sea realista, sencillo y claro, manejando unos pocos conceptos clave, usando términos específicos e incluyendo anotaciones como "F1, O2," en cada estrategia, para tener referencia de la lógica subyacente en cada una de las estrategias identificadas. Las estrategias que se generen pueden tratar de aprovechar, simultáneamente, varias fortalezas y actuar en el aprovechamiento de varias oportunidades o reducción del impacto de varias amenazas.

Por regla general, las organizaciones llevan a cabo las estrategias de supervivencia (DA), defensa (FA) y reorientación (DO) para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias de desarrollo (FO). Con el DAFO se identifican posibles estrategias que necesita la organización para mejorar su posición competitiva en su entorno, pero no es una herramienta de selección o priorización de las mejores.

Al ser una imagen estática de la organización, en su contexto actual, es necesario actualizarlo periódicamente, especialmente cuando ocurren cambios significativos en el entorno o en la propia organización.

Esta metodología se puede complementar con otros sistemas de planificación y mejora, como se puede ver en la publicación "Herramientas básicas de gestión en la Administración Pública" editada por AENOR.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

INTERNO
Fortalezas
Debilidades

ción de los eleme
se aborde el aná

Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).

-Ejemplo de contenidos de análisis DAFO (ref. Holded, 2021)

<https://www.holded.com/es/blog/ejemplo-analisis-dafo> -Ejemplo de plantilla DAFO para descargar (ref. EDEM)

<https://edem.eu/como-hacer-un-dafo-guia-ejemplos/> -Ejemplo de elaboración de un análisis DAFO en una empresa de transporte de mercancías por carretera (ref. Ministerio de Fomento)

https://virtual.ecaib.org/pluginfile.php/44405/mod_resource/content/1/DAFOFomento.pdf -Ejemplo de pasos para realizar análisis DAFO y estrategias potenciales, con plantilla (ref. Seb creativos, 2021)

<https://sebcreativos.es/matriz-dafo-que-es/> -Ejemplo de pasos para realizar un DAFO estratégico (ref. Universidad de Cantabria, 2014)

<https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Gestionporprocesos/PDIPLA-03%20DEFINIC%C3%93N%20DE%20ALTERNATIVAS%20ESTRAT%C3%89GICAS.pdf>

Ejemplo extraído de emagister.com

MATRIZ FODA (ejemplo de emagister.com)		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	1- Alto capacidad de inversión 2- Marcas Propias 3- Cuenta con una red de ventas que se sitúa en el territorio local cada pocas días y se entrega de forma personalizada a clientes profesionales 4- Seguros 5- Amplio Surtido de productos	1- Despacho 2- Crédito 3- Falta de medidas para el despacho de ventas al mayor 4- Equipos de traslado de mercancía en mal estado 5- Falta de capacitación al personal 6- Ruptura de stock constantes en productos clave de la cesta blanca	
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F O	ESTRATEGIAS D O	
1- Clientes institucionales no cubiertos por la empresa. 2- Creación de nuevos centros comerciales y hoteles a los alrededores. 3- Posibilidad de captar mejores compras gracias al número de tiendas a nivel nacional. 4- Desarrollo de nuevas marcas propias. 5- Aprovechar la experiencia en ventas de ciertos proveedores.	(F1,3,4,5,O1,2) Proponer nuevas condiciones para captar un mayor porcentaje de clientes realizando un plan de visitas que les permita ver las ventajas de comprar en Mado. (F1,O1,4) Implementación de subastas con el fin de generar compras en grandes volúmenes para mejorar el nivel de precios y la posibilidad de desarrollar nuevas marcas.	(D1,2,3 O1,2) La empresa debe realizar un plan agresivo de marketing relacional que permita transmitir a los clientes institucionales las ventajas de comprar en el departamento de ventas especiales y las políticas de descuentos que este maneja. (D5,O5) Desarrollar conjuntamente con los proveedores talleres de capacitación. (D6,O6) Desarrollo de nuevas marcas que amplíen las necesidades del mercado ante la escasez de marcas reconocidas.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F A	ESTRATEGIAS D A	
1- La Competencia. 2- Las Redes de distribución alimenticias del Estado. 3- Crédito y despacho de los fabricantes. 4- Escasez de algunos rubros básicos. 5- Política de regulación de precios.	1- (A1,3,E1,2,3) Desarrollar un programa para clientes profesionales con visitas constantes y creación de rutas de trabajo que permitan incrementar el nivel de fidelidad del cliente hacia Mado. 2- (A1,2,3,E1) Ampliar la gama de productos bajo la categoría de marca propia generando mejores precios con respecto a la competencia.	(D1,2,3,4,5,6,A1,2,3,4,5) Estudiar otras alternativas de negocios, mediante la recombinación empresarial.	

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Conocer datos de resultados críticos de la organización	Indicadores de factores críticos estratégicos
E	Definir el alcance del análisis DAFO	Coordenadas de aplicación de análisis DAFO
	Identificar factores relevantes para la competitividad	Tabla de identificación de factores DAFO
D	Definir el peso específico de cada factor en la posición competitiva y la relación entre ellos	Tabla de correlación entre factores
	Generar estrategias que mejoren la competitividad de la organización	Matriz de análisis DAFO estratégico
	Decidir las estrategias más importantes para mejorar la posición competitiva	Tabla de priorización de estrategias
E	Organizar las estrategias y sus resultados de forma interrelacionada y orientada a la visión	Mapa estratégico ponderado
R	Conocer experiencias externas de éxito	Buenas prácticas externas de análisis DAFO

Cuestiones clave para autoevaluar

¿Están definidas las coordenadas espacio-temporales del análisis DAFO?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Contamos con información real suficiente para identificar las variables relevantes del DAFO?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Todos los puntos identificados son relevantes para la estrategia y/o competitividad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han identificado variables externas relevantes del macroentorno general y microentorno competitivo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Para la identificación de las variables internas se ha tenido en cuenta toda la cadena de valor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cada variable identificada está correctamente ubicada en su categoría DAFO?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las variables identificadas son entendibles y representativas de cada categoría del DAFO?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han generado estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz DAFO?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Todas las variables están representadas en alguna estrategia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

 Instituto Navarro de Administración Pública	Autor: Tomás Rodríguez Garraza	Cargo: Secretario General
	Empresa/organización: Instituto Navarro de Administración Pública	
	Actividad: Formación, selección, evaluación y asesoramiento de Administración Pública de Navarra	Contacto: www.cfnavarra.es/INAP