

Análisis DAFO

El **análisis DAFO**, también conocido como **análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su **situación externa** (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).^[cita requerida]

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.^[1]

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis DAFO se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la **estrategia empresarial**. El objetivo del análisis DAFO es determinar las **ventajas competitivas** de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "**Modelo de las cinco fuerzas de Porter**")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

1 Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

1.1 Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecerlos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

1.2 Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2 Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una **ventaja competitiva** sobre el resto de sus competidores.

2.1 Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

2.2 Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas?

¿Qué haces mal?

3 Matriz Foda

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.^[2]
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.^[2]
- Decidir sobre la dirección más eficaz.^[2]
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.^[2]

4 Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”. Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para

la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

5 Origen

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por **Albert S. Humphrey** durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Existen referencias de Autores Autores Libro que identifican a Learned, Christensen, Andrews y Guth como sus autores, en “Business policy, Text and cases” 1965, Homewood II, Richard D. Irwin. Lo cita también José María Carrillo de Albornoz y Serra en la página 49 de “Manual de autodiagnóstico estratégico”.

6 DAFO

^[3]Carnap (1993) presenta el FODA dinámico, que no compara factores internos y externos, sino que relaciona experiencias del pasado con opciones de desarrollo del futuro. Fortalezas se interpretan como éxitos en el pasado - las Debilidades como errores en el pasado. Eliminar errores habilita aprendizaje e innovación. Su aplicación en áreas críticas tiende a mediar conflictos, incrementa la motivación entre todos los participantes y orienta a soluciones. Contiene principios básicos de aprendizaje y genera procesos de innovación altamente participativos.

7 Referencias

- [1] «Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes» Ministerio de Fomento de España
- [2] «Community Toolbox: SWOT analysis». Consultado el 2014-02-22.
- [3] Carnap, M. (1993). Innovationsentwicklung im landwirtschaftlichen Sektor durch SWAP (Innovation development in the agricultural sector with SWAP) en Beteiligung von

Zielgruppen an der nationalen Agrarforschung in Entwicklungslaendern (Participation of target groups on national agricultural research in developing countries) Preuss, H.J. and G. Steinacker (eds.) Book, University of Giessen, Germany

8 Enlaces externos

- ¿Como llevar a cabo un análisis DAFO?. Social 21
- La matriz de análisis DAFO - Roberto Espinosa
- El Análisis DOFA (SWOT)
- Artículo de Gerencia.com
- DAFO en la Universidad de Cádiz
- El método FODA DINÁMICO - Aprendiendo en procesos grupales de Innovación
- Análisis FODA - Dinámicas, técnicas y material didáctico para operar con grupos

(Afecta derechos de autor sobre este análisis)

9 Text and image sources, contributors, and licenses

9.1 Text

- **Análisis DAFO** *Fuente:* <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis%20DAFO?oldid=79663894> *Colaboradores:* Tano4595, LeonardoRob0t, Taichi, Magister Mathematicae, RobotQuistnix, Yrbot, BOT-Superzerocool, FlaBot, Vitamine, Morza, Folkvanger, Wissons, Carlosblh, CEM-bot, Meltryth, Laura Fiorucci, Robpalacios, L30nc1t0, Durero, Asereware, Mr. Moonlight, Montgomery, Thijs!bot, Yezza, RoyFocker, IrwinSantos, Inphierno, Tfeliz, Isha, Hanjin, Gusgus, JAnDbot, Miguelo on the road, OceanO, Mandrake33, TXiKiBoT, Netito777, Rei-bot, Marvelshine, Gaurgo, Cinevoro, Technopat, Matdrones, AlleborgoBot, Muro Bot, BotMultichill, SieBot, PaintBot, DaBot, Sageo, Anual, Manwë, Tecsie, Sofree, Tirithel, Jorellana, Javierito92, HUB, MetsBot, Amorde2, Emmanuel yo, Raúl Padilla, PixelBot, Eduardosalg, Leonpolanco, Pan con queso, Botito777, Furti, Bmsblanca, Alexbot, Unai Fdz. de Betoño, UA31, AVBOT, Amg11901, LucienBOT, MastiBot, Rizome, Miercoles77, SpBot, Jabioveralia, Diegusjaimes, Arjuno3, Andreasmeru, Luckas-bot, Boto a Boto, Pt-botgourou, Rochelo, Juampa1978, Joarsolo, Raul Mortera, XZeroBot, ArthurBot, Megustalastrufas, SuperBraulio13, Manuelt15, Xqbot, Jkwb, Dreitmen, Botarel, BenzolBot, Panderine!, D'ohBot, BOTirithel, TobeBot, RedBot, Niko.villano, Yosicogito, PatruBOT, Dguerriero, Davidlopez3, Alph Bot, Ripchip Bot, Olivares86, Tarawa1943, Testgts, Afrasiab, EmausBot, Savh, ZéroBot, Sergio Andres Segovia, J. A. Gélvez, Grillitus, ChuispastonBot, Mirthachab, Natitaap, Waka Waka, WikitanvirBot, CocuBot, Cordwainer, Economiasimple, Xerox 5B, SaeedVilla, AvocatoBot, MetroBot, Harpagornis, Érico Júnior Wouters, Elvisor, D vsquez, ElJovenMorales, Helmy oved, Ralgisbot, Tlatoanytlatoany, Legobot, Alan, Jcigala, -ecarv-, GLEZADRIANA, Hans Topo1993, Mdonato, Usuario001, Wikispanish, Francisco.gonzalezr, Zaryabak, Fernanda.vasquez, JSMKCO, A01550146, Matiaa, Alfa omg, Sammarone89 y Anónimos: 323

9.2 Images

- **Archivo:Spanish_Language_Wiki.svg** *Fuente:* http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2a/Spanish_Language_Wiki.svg *Licencia:* CC BY-SA 3.0 *Colaboradores:* Derived from Wiki puzzle.svg by user:Kimbar *Artista original:* James.mcd.nz

9.3 Content license

- Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0