



## LA MATRIZ DAFO. APUNTES PARA UN ENTRENAMIENTO

Ms.C. Teresa Cruz

Centro de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad. Universidad de La Habana

### Organización-Entorno.

Las organizaciones en su adaptación al entorno se ajustan a ciertas características de cada país, región o continente. Con independencia del enfoque de la dirección (sistema, contingencia, socio-técnico), tienen determinadas corrientes de:

<b>Entrada</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salida</b>
Materiales medios básicos información	Productos Y/o Servicios.	Productos terminados Y/o servicios prestados
El medio ambiente o entorno actúa sobre la organización y provoca determinado efecto.		La organización actúa sobre el medio ambiente o entorno, en ocasiones son respuestas al medio ambiente.

Muchos recursos que constituyen entradas a la organización son producidos por otras y a la vez los resultados de su gestión son absorbidos por otras.

### Análisis y Evolución Interna y Externa.

Para evaluar la situación actual de la empresa se requiere un estudio de las fortalezas y debilidades –ambiente interno- de la propia organización y de las oportunidades y amenazas –ambiente externo- que perfila el entorno.

Hay que vincular las capacidades de la organización con su entorno. Se definen en tal evaluación.

Debilidades (D): Principales desventajas o tendencias negativas de carácter interno.

Amenazas (A) Principales dificultades que se perfilan en el entorno.

Fortalezas (F) Principales fuerzas o ventajas internas.

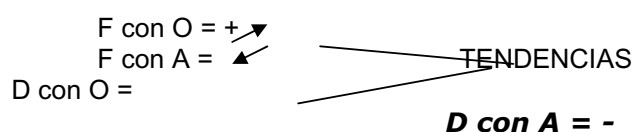
Oportunidades (O): Principales factores positivos que ofrece el entorno.

Los elementos o factores que se identifican como oportunidades y amenazas que ofrece o impone el entorno, se encuentran en diferentes direcciones:

- Económicas: Financiamientos, competencia, aumento o disminución de mercados, clientes, proveedores....
- Naturales: Ecología, geografía, clima...
- Técnicos: Equipamiento, recursos movilizados, disponibilidades, capacidades, tendencias, probabilidades...
- Sociales: Actitudes, apoyo rechazos, demandas, intereses, tradiciones, culturales, necesidades...
- Políticas: Cooperación, integración, poderes, presiones...
- Demográficas: Fuerza activa, sexo, edades, colectividades...
- Funcionales: Organización, estructuras, procesos, sistemas...
- Legales: Legislaciones, regulaciones, certificaciones, legitimidades.
- Humanos: Experiencia, calificación, potencial científico, motivaciones, aspiraciones, expectativas...

Todas éstas pueden influir directa o indirectamente. A favor o en contra y venir dados por acontecimientos, personas, grupos u organizaciones afectadas, implicadas, participantes o ajenas.

Estas por sí solas, deben combinarse y en dependencia de las interconexiones pueden resultar



Si priman las fuerzas de las fortalezas con vínculos de oportunidades, entonces se tendrán resultados muy positivos. En caso de primar el choque de las debilidades con las amenazas, entonces estamos en una crisis organizacional.

Todo ello juega además con el tiempo, si la fuerza se lanza extemporáneamente, se puede presentar una amenaza que la anularía o tendería a ello.

Las combinaciones de las fuerzas con la aplicación de esta técnica denominada DAFO, es uno de los pasos que permiten la modelación de la estrategia, y debe verse todo el trabajo de construcción en función del cumplimiento de la Misión, luego hay que partir de refrescar qué somos, qué seremos y debemos ser.

La Matriz DAFO.

- Ideada por un grupo de profesionales norteamericanos asociados al llamado Boston Consulting Group (BCG) y empleada desde la década de 60 con amplia divulgación.
- Algunas de las situaciones en las que se emplean son:
  - Diagnóstico de una situación problema.
  - Solución de ideas de nuevos productos.
  - Planeación de cambios parciales.
  - Planeación estratégica global de las organizaciones.
- En cualquier sentido parte de considerar las debilidades y fortalezas de la entidad y las amenazas y oportunidades del entorno en relación con el “asunto” en estudio, el cual debe estar claramente definido de forma que se resalten con precisión los pro y los contra que estén actuando y puede esperarse que actúen.
- Se trata de usar las ventajas de la organización para aprovechar las oportunidades, convertir las desventajas en fuerzas positivas y con todo ello enfrentar los retos u obstáculos de las amenazas.
- Evaluada para el desarrollo de estrategias debe considerarse su uso entre el conjunto de otras técnicas o herramientas tales como:
  - Matriz de cartera: Que atiende a las ventajas del negocio y al objetivo de la industria para formular estrategias corporativas sobre productos y/o mercados. Esta herramienta es también conocida como Cartera de Negocios o matriz General Electric.
  - Matriz de vida del producto: Para la comprobación de estrategias funcionales básicas de cada unidad de negocios, conocida también como Método de Análisis del Ciclo de Vida del Producto.
  - Análisis de la GAP: Para la deducción de estrategias preventivas, cautelosas y reactivas en un mismo tiempo.
  - Matriz BCG: Para el estudio del vínculo entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa.
  - Campo de fuerzas : Para identificar las fuerzas facilitadoras y resistentes que aportan al cierre de la brecha que existe entre donde nos encontramos ahora y donde se quiere estar.
- En el sentido del desarrollo de estrategias globales el empleo de la matriz DAFO tiene las ventajas de ser una vía que facilita el análisis de las combinaciones de fuerzas del medio ambiente externo e interno, expresándose con ello un modelo conceptual de las interacciones simultáneas. Por ello se reconoce tiene un mayor alcance , así como aspectos diferentes a los instrumentos antes mencionados, aunque no los sustituye en casos de análisis de situaciones específicas que ellos atienden.
- El análisis de la matriz DAFO posibilita:
  1. Señalar las combinaciones de mayor impacto en cualquier sentido y con ellas derivar lineamientos estratégicos para paralizar, anular, disminuir, bloquear, oponerse, modificar o desestimular las fuerzas en contra, a la par que aumentar, fortalecer, estimular, apoyar, desarrollar o hacer más eficaz las de sentido positivo.

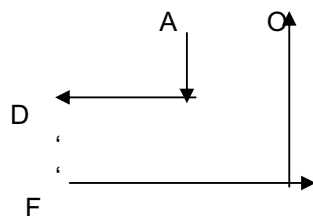
2. Identificar la clave de la situación problemática actual, la que actúa como el elemento central de las dificultades que es necesario enfrentar y se define como problema estratégico.
  3. Identificar la clave de la dirección en que es necesario trabajar para lograr cumplir la misión y que se define como solución estratégica derivada.
- Los momentos más importantes del ejercicio de aplicación de la técnica están dados en los puntos de la confección del listado de formulaciones D, A,F, O y en el de su evaluación pareada. El hecho de que en este acto el equipo de dirección reconozca qué elementos tiene para la actuación, hace que cobre cabal conciencia de su situación, la que lo pondrá en condiciones de disponer eficazmente de los recursos para actuar en consecuencia.
  - Diferentes autores realizan adaptaciones en los valores de salida que pueden obtenerse en ella. Así mientras unos consideran al enunciado de cuatro formulaciones estratégicas al atender condiciones pareadas D-A, F-A, D-O, y F-O como cuatro opciones de trabajo a desarrollar simultáneamente, con tácticas específicas, otras en condiciones también pareadas toman la fuente para una decisión de retirarse, sobrevivir, tomar una política de cautela o crecer con cambios. Una tercera posición, es culminar el proceso con una formulación única, tomando direcciones que integran todas las fuerzas.

En este material se sigue esta última y se explica a continuación con los detalles de procedimiento.

#### Proceso de Construcción de la Matriz DAFO.

1. Se trata de crear un ambiente favorable a la identificación de los elementos o factores.
2. Se identifican por separado –en grupos o plenarias- las fortalezas y debilidades de la actividad, así como las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno y que influyen en el desarrollo de las acciones. En el caso de la influencia del exterior, se consideran tanto los hechos palpables como los latentes y potencialidades. Para este paso puede utilizarse cualquier técnica de generación de ideas.
3. Se procede al análisis e intercambio sobre las ideas propuestas con el objetivo de ofrecer una mayor fundamentación sobre el planteamiento realizado para acercarse al consenso del grupo sobre la presencia real o su probabilidad de ocurrencia y determinar las que son realmente importantes por su incidencia y consecuencias.
4. Tras la reducción del listado que implica el paso anterior, puede considerarse –aunque no es imprescindible- el trabajo por una parte, en buscar una aproximación al equilibrio numérico de planteamientos en cada uno de los cuatro grupos y por otra, en lograr un número reducido entre 4 y 8 de formulaciones por grupo, siempre y cuando en cualquiera de los casos no vaya en detrimento de la consideración de factores o elementos que tienen significación.
5. Con los resultados de los cuatro listados de los elementos DAFO., se conforma la tabla que muestra por columnas las amenazas y oportunidades (se leen en el margen superior) y por las filas las fortalezas y debilidades (se leen en el margen lateral izquierdo)
6. Se realiza un análisis de pareamiento de cada elemento fila con cada elemento columna, buscando que combinaciones tienen interdependencia o impacto, identificándose su existencia (reflejo de unos elementos sobre otros) con una cruz en el escaque de cruce correspondiente. Ver ejemplo final

7. Culminado el procesamiento de los contrastes, se totalizan por filas y columnas las cantidades del número de reflejos considerados, lo que permitirá distinguir en cada dirección los elementos o factores que resultan decisivos o prioritarios.
8. Con la combinación de dichos resultados seleccionados se formula la redacción del problema estratégico –clave de la situación problemática- que se logra siguiendo la orientación que puede ser más o menos.:

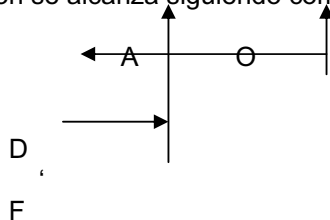


En esta variante se declararía:

Si se acrecientan .....(Las amenazas).....  
 No teniendo.....(Las debilidades)...  
 Aunque tengamos.....(Las fortalezas).....  
 No podrán aprovecharse(Las oportunidades)...

9. Como contraposición al resto del problema estratégico se responde con la solución derivada que permitirá materializar la visión que va a proyectarse.

Su redacción se alcanza siguiendo como orientación:



Más o menos como:

Utilizar .....(las oportunidades)  
 Para atacar.....(las debilidades)  
 Que apoyado en.....(las fortalezas)  
 Permita vencer.....(las amenazas)

Este análisis mediante la DAFO permite maximizar las potencialidades y beneficios y minimizar los retos y facilita la elaboración de la visión y demás elementos de la planeación estratégica.

Ejemplo:

La situación que se presenta constituye un ejemplo hipotético acerca de los elementos favorables y desfavorables de la actividad citrícola del país.

Principales Fortalezas:

- Las inversiones realizadas en la actividad citrícola en el país durante veinte años y la infraestructura desarrollada en este período.

- La imagen internacional y posiciones logradas como exportadores (4to lugar mundial).
- Haber alcanzado posiciones dominantes como exportadores a los mercados de la URSS y Europa del Este.
- La calidad interna e intrínseca de la naranja y la toronja cubana.

#### Principales Debilidades:

- Infraestructura insuficiente a pesar de los logros para las exigencias actuales de los requisitos del mercado.
- La baja calidad para competir en mercados internacionales con nuestros productos y los altos costos y bajos rendimientos.
- Los problemas económicos y financieros de la actividad citrícola y del país en general.
- Las insuficiencias en cantidad y entrenamiento de los recursos humanos.

#### Principales Oportunidades:

- Las posibilidades de realizar una reestructuración organizativa y funcional de la actividad citrícola en el país
- El interés de firmas extranjeras de asociarse con Cuba.
- El desarrollo de nuevos mercados mundiales para el cítrico.
- Las calamidades que pueden ocurrirle a nuestros competidores.

#### Principales Amenazas:

- Las dificultades económicas, productivas y de factores naturales que está afrontando el país.
- La incertidumbre de poder mantener las posiciones logradas y las tendencias bajistas en los mercados de exportación.
- Las restricciones en los mercados que pueden producirse por las barreras arancelarias y las fluctuaciones monetarias.
- La elevación general de los precios de los insumos en el mercado mundial que pueden representar elevación de los costos de producción para nuestro país.

Tras la identificación de los elementos DAFO y la reducción del listado que arrojó los factores listados anteriormente, se procedió a elaborar la matriz con el objetivo de analizar las conexiones y derivar los lineamientos estratégicos.

El análisis de la evaluación efectuada posibilita arribar a la siguiente situación problemática:

- ❖ Si se acrecientan las dificultades económicas, de factores naturales y productivos, así como la incertidumbre para mantener las posiciones logradas en los mercados, con tendencias bajistas.
- ❖ No teniendo en cuenta los problemas económicos y financieros de la actividad, las insuficiencias en la infraestructura y los problemas de costo, calidad y rendimiento
- ❖ Aunque tengamos una imagen internacional, posiciones dominantes en algunos mercados y calidades intrínsecas en las frutas.
- ❖ No podremos aprovechar la reestructuración organizativa y funcional que se efectúa en el país y la posibilidad de asociación con firmas extranjeras.

A partir de todo lo anterior nos podemos concentrar en la solución estratégica derivada que puede plantearse como sigue:

- ❖ Si aprovechamos la reestructuración organizativa y funcional de la actividad citrícola y el interés de firmas extranjeras en asociarse con empresas cubanas.
- ❖ Y se utilizan para contrarrestar los problemas económicos, financieros, de calidad, costos y rendimientos, así como las deficiencias en la infraestructura.
- ❖ Apoyados en la imagen internacional, posiciones dominantes en algunos mercados y la calidad intrínseca de nuestra fruta para mantenernos en los mercados tradicionales y buscar nuevas vías.
- ❖ Podremos protegernos y vencer las dificultades productivas, económicas y naturales , la incertidumbre de los mercados internacionales y las tendencias bajistas de éstos.