

## 1.¿Qué es un análisis o matriz FODA?

El **análisis o matriz FODA**, también conocido en los países hispanohablantes como **DAFO o DOFA** y en los angloparlantes como SWOT, es una **herramienta** clave para hacer un **análisis** pormenorizado de la **situación actual** de una organización o persona basado en sus **Debilidades**, **Fortalezas** y en las **Oportunidades y Amenazas** que ofrece su entorno.

Es también una metodología de trabajo que **facilita la toma de decisiones** y aunque fue inventada por Albert.S Humphrey en la Universidad de Stanford (EEUU) en los años sesenta sigue estando **plenamente vigente**.

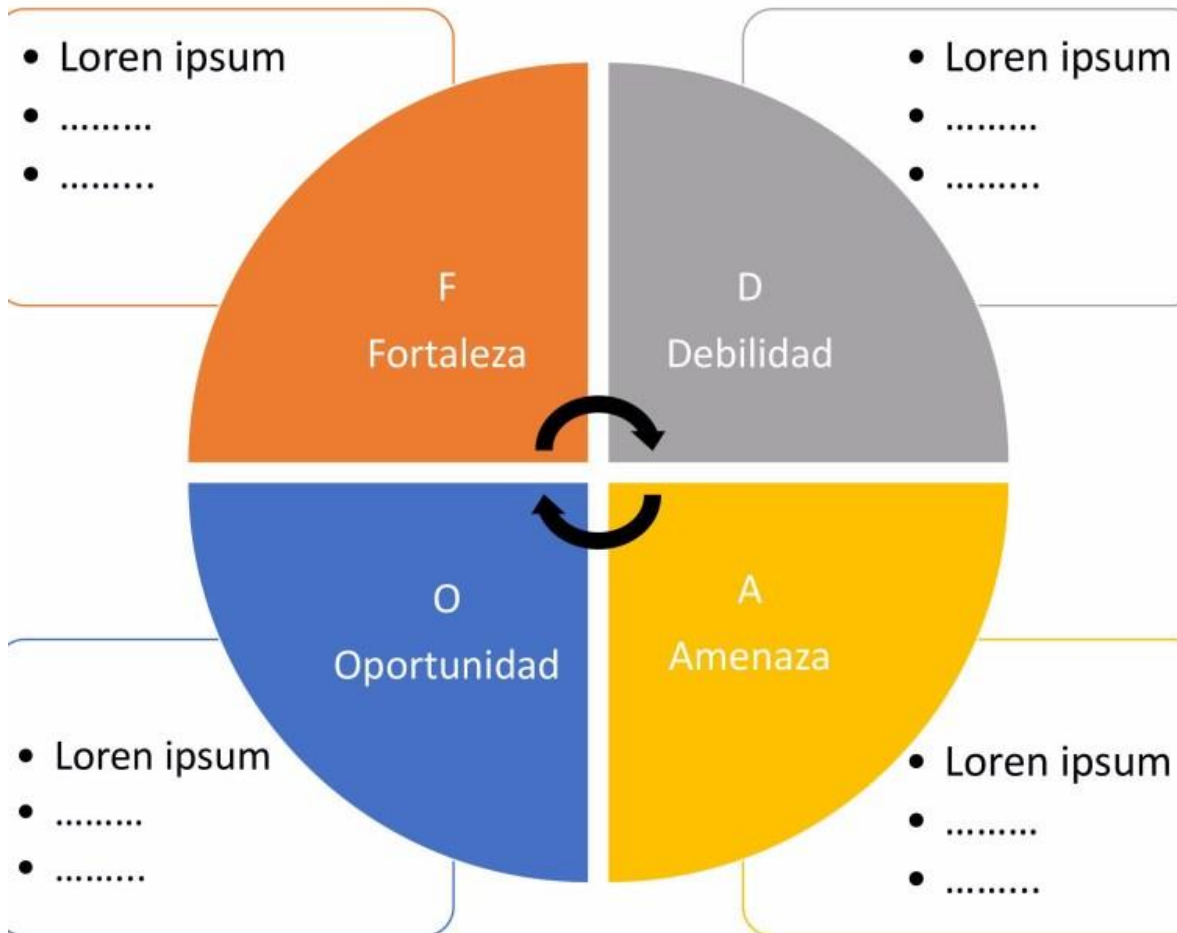
Cada una de las siglas de un análisis FODA o DAFO representa a cada uno de los 4 atributos o variables que se estudian: **F** de Fortalezas, **D** de Debilidades, **O** de Oportunidades y **A** de Amenazas.

La **forma visual** de un análisis FODA o DAFO es una **matriz de cuatro cuadrantes** en el que en cada cuadrante se listan las principales **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas** de la empresa o persona analizada.

En esta página se incluyen algunos ejemplos reales de empresas o instituciones sobre los que se ha realizado el Análisis FODA o DAFO.

*Ejemplo de Matriz FODA o DAFO*

# MATRIZ DAFO- FODA



## 2.¿Quién puede utilizarlo?

Aunque tradicionalmente ha sido una herramienta clave en la planificación estratégica de **todo tipo de empresas**, puede **también** ser utilizado tanto por **departamentos** dentro de dichas empresas, como por los **líderes de un proyecto**, **asociaciones sectoriales**, **gobernantes** de países y cada vez más es utilizada por **particulares** ante situaciones de toda índole (es lo que se conoce como **FODA personal** o **DAFO personal**)

### 3.¿Cuándo debe utilizarse?

**No existe una guía** para saber cuándo debe una empresa o una persona hacer la matriz DAFO o FODA, **pero algunas situaciones en las que podría ser útil son:**

- Antes de crear una nueva empresa.
- Una vez al año para mantener o redefinir la estrategia de la misma.
- Ante un nuevo proyecto.
- Ante cualquier cambio interno o externo que consideremos que afecta sustancialmente a nuestra posición competitiva.
- Si eres un particular lo podrías realizar ante una entrevista de trabajo
- O cuando te enfrentes a una situación compleja y de consecuencias perdurables que requiere una amplia reflexión (ej: carrera profesional o vida personal).

### 4.¿Para qué sirve?

Sirve para que cualquier empresa o particular pueda **tomar las mejores decisiones** basado en un **análisis pormenorizado** de la situación considerando tanto los **factores internos** (Fortalezas y Debilidades) como los **factores externos** (Oportunidades y Amenazas) **que le afectan.**

Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables.

### 5.¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO?

Aunque es relativamente sencillo de realizar somos partidarios de seguir siempre un proceso estructurado y pormenorizado, especialmente cuando estemos hablando de una **empresa.**

El **proceso que recomendamos** no se detiene en la realización de la matriz FODA-DAFO sino que **va más allá**, definiendo los siguientes pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia de la empresa.

Fases proceso Análisis FODA o DAFO y pasos posteriores.



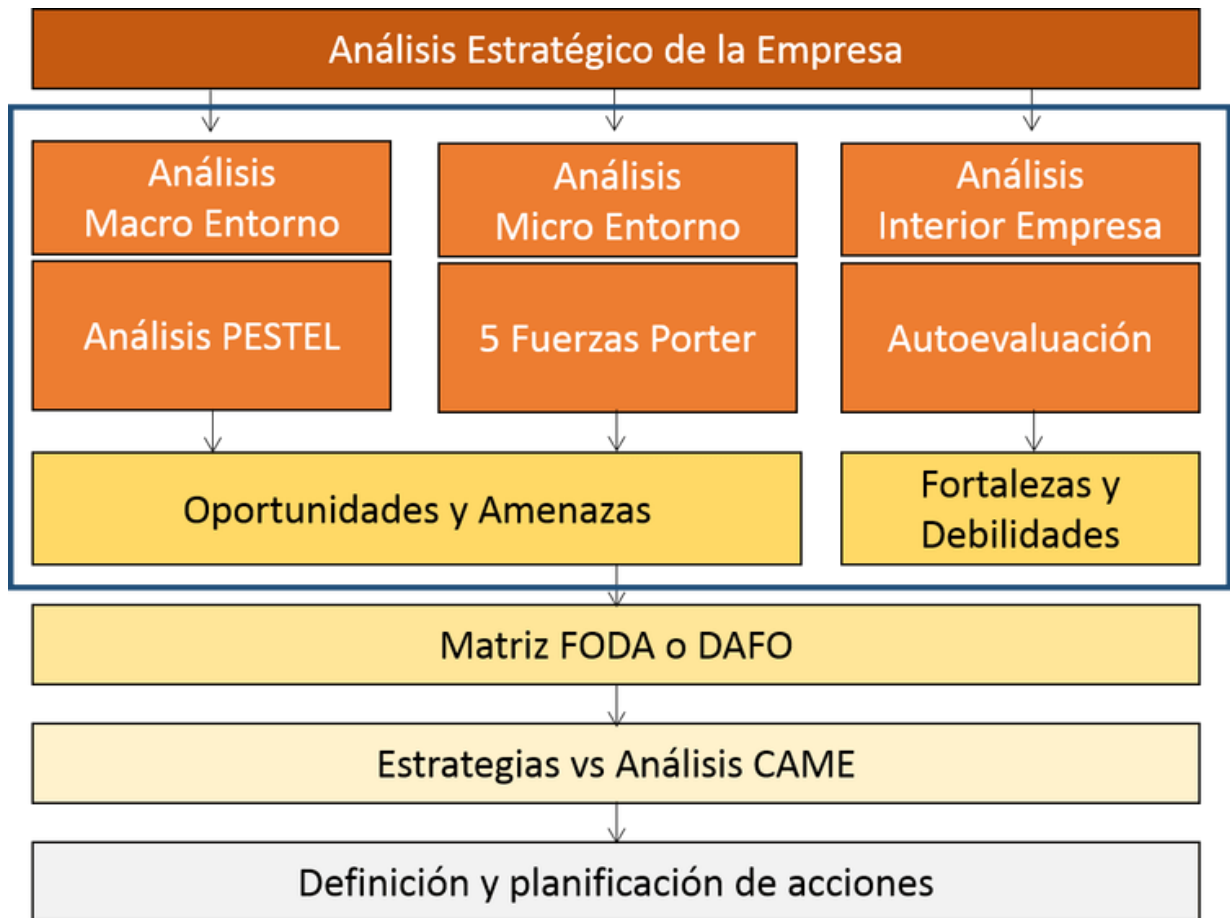
**En primer lugar** hay que identificar las Oportunidades y Amenazas, y Fortalezas y Debilidades a través del estudio del Micro y Macro-entorno y de un concienzudo análisis interno.

**Justo después** hay que cumplimentar la Matriz FODA o DAFO

**En tercer lugar** realizaríamos el **Análisis CAME** y **por último** definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar en función de la estrategia de la compañía..

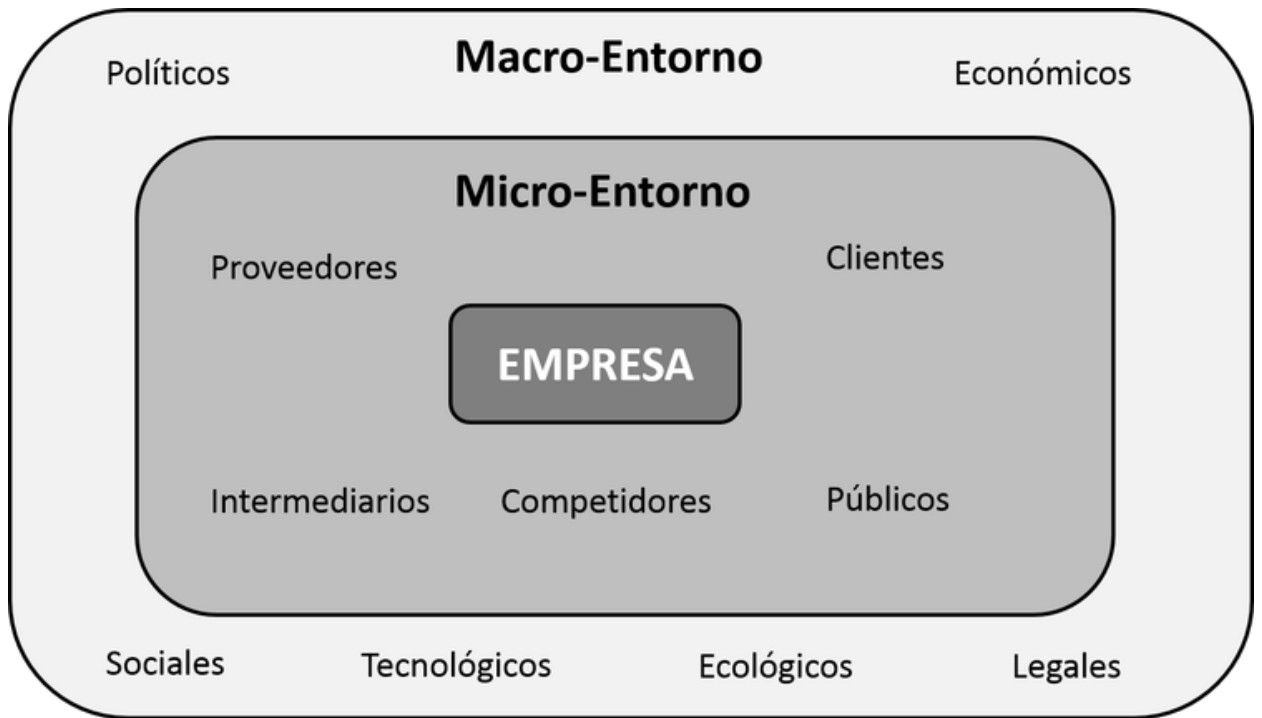
Vamos con la primera fase:

## 5.1 Detectar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas



### 5.11 Oportunidades y Amenazas ( Análisis Externo)

El **análisis externo** engloba tanto el análisis de **micro-entorno** como el **macro-entorno** en búsqueda de **Oportunidades y Amenazas**.



### Análisis Externo Macro-entorno ( PESTEL)

El análisis del macro-entorno se encarga de estudiar aquellas variables **políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales** que afectan a la empresa desde su entorno más lejano y que nos puede ayudar a identificar **Oportunidades y Amenazas**. Es lo que se conoce como análisis **PESTEL** ( cada letra de esta herramienta coincide con cada una de las variables descritas anteriormente: **P** de Políticas, **E** de Económicas, **S** de sociales, **T** de Tecnológicas, **E** de Ecológicas y **L** de Legales)

Algunos ejemplos de factores que se pueden convertir en amenazas y oportunidades vinculadas al macro-entorno serían:

- **Políticas:**
  - Las diferentes políticas de los gobiernos nacionales, locales..
  - Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
  - La política fiscal de los diferentes países.
  - Las modificaciones de los tratados comerciales (TTIP...)
  - Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa ( Brexit, Trump...).
  
- **Económicas:**
  - Ciclos económicos.
  - La política económica del gobierno.
  - La inflación.
  - Los niveles de renta.
  - La tasa de desempleo.

- **Sociales:**
  - Estructura de edades cambiantes de la población.
  - La estructura familiar en permanente cambio (solteros, “nido vacío”..)
  - Cambios Geográficos de la población.
  - Una población con mejor preparación, más profesional.
  - Mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión).
  
- **Tecnológicos:**
  - Realidad virtual y Realidad aumentada.
  - Impresiones en 3D.
  - IOT (Internet of Things o internet de la cosas).
  - Vehículos autónomos.
  
- **Ecológicos:**
  - Escasez de materias primas.
  - Aumento de la contaminación.
  - Reciente intervención del gobierno.
  - Leyes de protección medioambiental.
  - Regulación sobre el consumo de energía.
  - Conciencia social ecológica actual y futura.
  
- **Legales**
  - Leyes sobre el empleo.
  - Derechos de propiedad intelectual.
  - Leyes de salud y seguridad laboral.
  - Sectores protegidos o regulados.
  - Certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer.
  - Privacidad de los usuarios. Cookies.

### Análisis Externo Micro-entorno ( 5 Fuerzas de Porter)

Formado por las fuerzas del entorno más cercano a la empresa para la que se realiza el **análisis DAFO o FODA**.

Estamos hablando de **Proveedores, Clientes, Públicos, Intermediarios y Competidores**.

La mejor herramienta para determinar las **Amenazas y Oportunidades del micro-entorno** son las **5 fuerzas de Porter**. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979. Según el mismo, la **rivalidad con los competidores** viene dada por cuatro elementos o fuerzas: **Las amenazas de nuevos competidores**, el **poder negociador de los clientes**, la **amenaza de nuevos productos** o servicios y el **poder negociador de los proveedores**.

*5 Fuerzas de Porter*



Algunos ejemplos de oportunidades y amenazas vinculados a estas fuerzas del micro-entorno son:

- **Amenazas de Nuevos Entrantes:**
  - Existencia de barreras de entrada.
  - Economías de escala.
  - Valor de la marca.
  - Costes de cambio.
  - Requerimientos de capital.
  - Acceso a la distribución.
  - Ventajas absolutas en coste.
  - Ventajas en la curva de aprendizaje.
  - Mejoras en la tecnología.
- **Poder negociador de clientes:**
  - Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
  - Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con altos costes fijos.
  - Volumen comprador.
  - Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
  - Disponibilidad de información para el comprador.
  - Capacidad de integrarse hacia atrás.
  - Existencia de sustitutos.
  - Sensibilidad del comprador al precio.
  - Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- **Amenaza de productos sustitutos**
  - Propensión del comprador a sustituir.



- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- **Poder de negociación con los proveedores**
  - Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
  - Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
  - Presencia de productos sustitutivos.
  - Concentración de los proveedores.
  - Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
  - Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
  - Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final

De analizar las cuatro variables salen la quinta, **la rivalidad de los competidores**

- **Rivalidad de los competidores**
  - Poder de los compradores.
  - Poder de los proveedores.
  - Amenaza de nuevos competidores.
  - Amenaza de productos sustitutivos.
  - Crecimiento industrial.
  - Sobre-capacidad industrial.
  - Barreras de salida.
  - Diversidad de competidores.
  - Valor de la marca.....

Una vez analizado el macro-entorno y el micro-entorno con detenimiento es importante que **seleccionemos sólo aquellas oportunidades y amenazas que consideremos más relevantes** a la hora de generar ventajas o desventajas competitivas para nuestro negocio.

## 5.12 Debilidades y Fortalezas (Análisis Interno)

En la selección y listado de **Debilidades y Fortalezas de una empresa**, que generen ventajas o desventajas competitivas y que atañen a **aspectos organizativos, de recursos, activos, calidad y/o percepción de los consumidores**, lo ideal es que este proceso se lidere internamente y que **no sea una única persona** la que llegue a estas conclusiones sino que se rodee y pida opinión **a otras personas involucradas** en la situación, como puede ser otros miembros de comité de dirección, compañeros, empleados, proveedores, clientes o incluso a tu pareja y amigos cercanos en caso de un análisis FODA O DAFO personal.

### Tipo de Fortalezas

Se trata de aquellos puntos donde estamos bien o incluso mejor que nuestros competidores

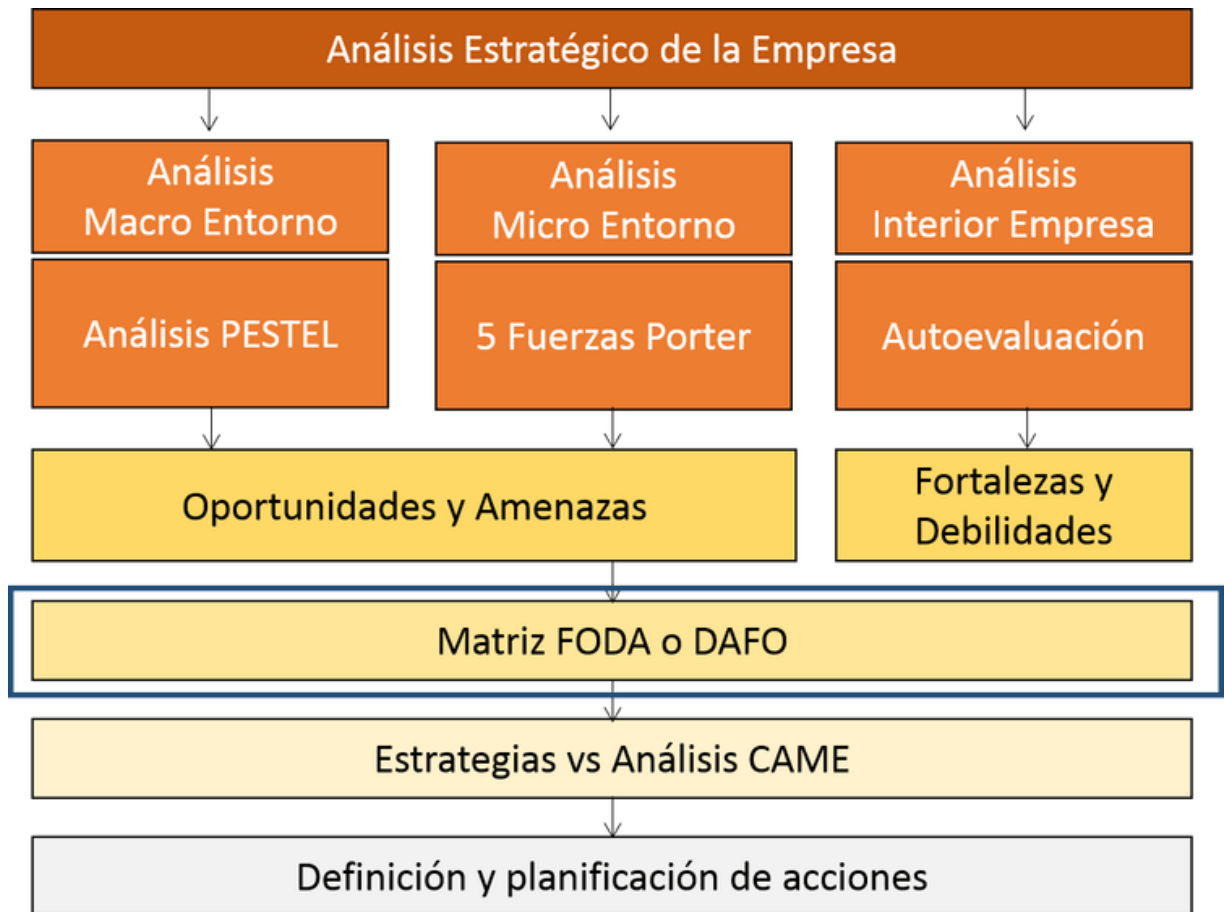
- Propiedad tecnología principal
- Capacidad de fabricación
- Capacidad de financiación
- Habilidades y recursos superiores
- Instalaciones modernas
- Coste unitarios bajos
- Buena rentabilidad

### Tipo de Debilidades

Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen un serio problema para la organización que debe ser superado.

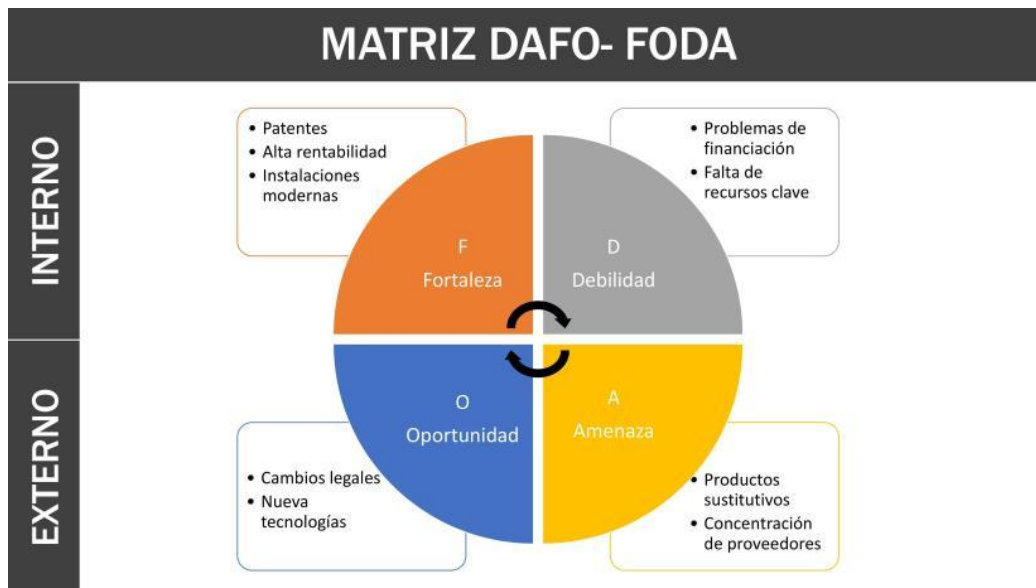
- No hay dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiación
- Falta habilidades o capacidades clave
- Atraso en I+D
- Exceso problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Coste unitarios elevados
- Rentabilidad insuficiente

## **5.2 Completar la Matriz FODA o DAFO**



Una vez tenemos todas las **Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas** seleccionadas recomendamos que el siguiente paso sea **asignar una puntuación del 0 al 3** a cada una de ellas según el **grado de intensidad** con el que se presente. Eso nos ayudará a **eliminar** aquellas con **menor intensidad** (0 y 1) de cara a centrarnos en aquellas más importantes. **Posteriormente cumplimentamos la matriz FODA o DAFO**

*Ejemplo de Matriz FODA-DAFO cumplimentada*



## 6. Tengo mi matriz DAFO-FODA ¿y ahora qué?

### 6.1 Confrontar las variables

Recomendamos en primer lugar y antes de pasar a la siguiente fase confrontar Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas y realizarnos las siguientes preguntas:

#### Fortalezas vs Oportunidades:

¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?

#### Debilidades vs Amenazas:

¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?

#### Fortalezas vs Amenazas:

¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?

#### Debilidades vs Oportunidades:

¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

Este es un ejercicio muy útil de cara a las siguientes fases.

## 6.2 Estrategia vs Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar)



## 6.3 Análisis CAME

La siguiente fase consiste en realizar el **Análisis CAME**. Este análisis es fundamental para saber cómo actuar ante las **Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas** identificadas.

Lo que dice el **Análisis CAME** es que las **Debilidades** hay que **Corregirlas (C)**, que **Amenazas** hay que **Afrontarlas (A)**, que **Fortalezas** hay que **Mantenerlas (M)** y que **Oportunidades** hay que **Explotarlas (E)**.

*Análisis CAME*



**Antes de definir y priorizar que acciones implementar es fundamental que entendamos cual es la estrategia de la empresa, ya que en función de la misma puede ser que prioricemos corregir Debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas o Explotar oportunidades.**

Enumeramos aquí las principales estrategias y aportamos algunos ejemplos:

**Estrategias defensivas:** Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en **afrontar amenazas y mantener fortalezas**. Ej: Coca cola en mercados muy maduros donde el consumo de sus refrescos esté amenazada por las corrientes sociales que están atacando la obesidad y el consumo de productos azucarados.

**Estrategias ofensivas:** Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a **explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas**. Ej: Empresa en un sector en crecimiento y con un plan de negocio agresivo.

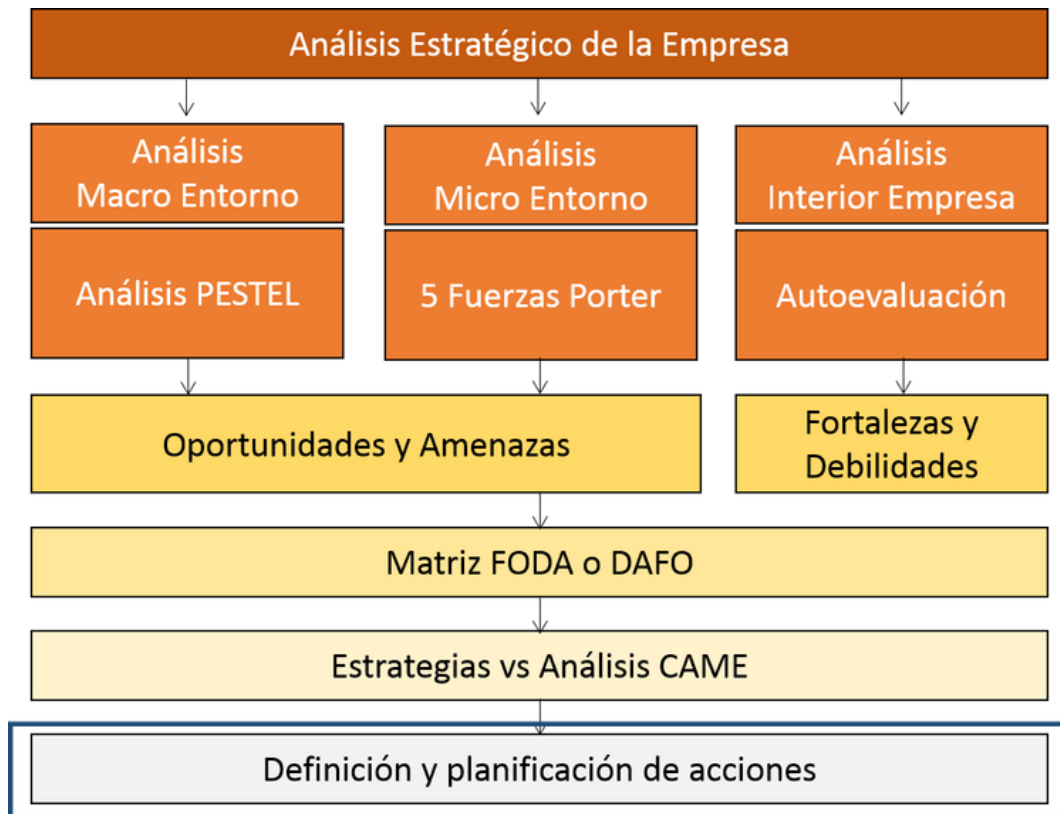
**Estrategias de re-orientación :** Busca transformar la situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a **corregir debilidades y explotar oportunidades**. Ej: IBM cuando dejó de ser una compañía de hardware para convertirse en una compañía de software/consultoría.

**Estrategia de supervivencia:** Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a **corregir las debilidades y a afrontar amenazas**. Ej: un estudio de arquitectura tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria.

*Estrategias de una empresa y correlación con Análisis CAME.*



## 6.4 Definir e Implementar acciones.



Una vez realizados todos los pasos anteriores tenemos que **definir un listado de acciones** en detalle para cada **Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y Amenaza** listada, que **priorizaremos en función de la estrategia de la compañía**.

Como último paso ya sólo queda **calendarizar**, con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir, todas **las acciones a implementar** para el periodo a cuya finalización volveremos a realizar el **Análisis FODA-DAFO**

*Ejemplo cronograma con acciones, responsables, inversión, fecha, objetivos y métricas*



# Plan de acción -Q4

Acción	Responsable	Inversión	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				OBJETIVOS	KPIs o MÉTRICA
			1	4	11	18	25	2	9	16	23	30	1	8	15	22	29	1		
<b>PORTALES - SAN TENER</b>																				
<b>Patentes</b>																				
Análisis de la vigencia de las patentes actuales	María Jiménez	Sin coste																	Saber cuanto tiempo más van a durar nuestras patentes	Informe de periodo de vigencia de las patentes
Análisis de los productos/procesos ¿podemos patentar algo más?	María Jiménez	Sin coste																	Consiguir una ventaja competitiva duradera	Informe sobre la existencia o no de patentes
<b>Alta rentabilidad</b>																				
Análisis rentabilidad	Antonio Conte	Sin coste																	Comprobar mensualmente que una de las áreas de mejora para compensar un	Informe periódico de rentabilidad
Búsqueda áreas de mejora rentabilidad	Antonio Conte	Sin coste																	Buscar áreas de mejora para compensar un	Informe sobre donde mejorar la rentabilidad
<b>Instalaciones modernas</b>																				
Comprobación mensual de la situación de las instalaciones	Fran Alvarez	Sin coste																	Comprobar mensualmente que una de las áreas de mejora para compensar un	Informe periódico del estado de las instalaciones
<b>DEBILIDADES - CORRIGIR</b>																				
<b>Problemas de financiación</b>																				
Renegociación condiciones con bancos actuales	Antonio García	Pdte																	Consiguir re-financiar la deuda	El hecho de que se consiga o no
Búsqueda de fuentes alternativas de financiación	Antonio García	Pdte																	Tener un plan B por si falla el anterior	El hecho de que se consiga o no
Renegociación de condiciones de pago con clientes	Antonio García	Pdte																	Consiguir adelantar cobros por si no consigo	El hecho de que se consiga o no
<b>Falta de recursos clave</b>																				
Búsqueda de compañía de recruiting para la búsqueda	Ana Torres	10.000 €																	Corregir una Debilidad incorporando a un recurso (ase faltante actualmente)	El hecho de que se incorpore o no en tiempo y forma
Incorporación y formación de dicho recurso	Ana Torres	Sin coste																		
<b>OPORTUNIDADES - EXPLOTAR</b>																				
<b>Cambios Legales</b>																				
Conocer en profundidad estos cambios	Sébas Montoro	Sin coste																	Sacar toda las ventajas competitivas posibles que se puedan derivar de un cambio legal	Informe sobre cambios legales
Proponer plan de acción para sacar ventaja de los mismos	Sébas Montoro	Sin coste																		Informe plan de acción
<b>Nueva Tecnologías</b>																				
Estudio coste/beneficio dichas tecnologías	Elsa Gómez	5.000 €																	Analizar si las nuevas tecnologías nos pueden proporcionar ventajas competitivas y de si	Informe coste/beneficio de estas tecnologías
Decisión sobre la incorporación o no de las mismas	Elsa Gómez	Sin coste																		
<b>AMENAZAS - AFRONTAR</b>																				
<b>Productos sustitutos</b>																				
Estudiar evolución indicadores clave de estos competidores	Raul Gutierrez	5.000 €																	Conocer cuanto de amenaza suponen los productos sustitutos	Informe sobre métricas obtenidas
Analizar la posibilidad de fabricar también nosotros esto productos	Jose M. Martín	10.000 €																	Analizar si la oportunidad es tan grande que merece la pena	Informe de proyecto
<b>Concentración de proveedores</b>																				
Analizar la posibilidad integrarnos verticilmente	Jose M. Martín	5.000 €																	Mitigar una amenaza que podrá minar nuestra rentabilidad	Informe sobre costes/beneficios de la integración
Búsqueda de nuevos proveedores	Manuel Pérez	15.000 €																		Informe sobre la existencia y calidad de los proveedores

■ En curso  
■ Fecha entrega/implantación

Ya sólo quedar seguir el cumplimiento de las acciones definidas, medir su éxito y volver a realizar otro análisis FODA o DAFO cuando las circunstancias así lo aconsejen o cuando nosotros lo consideremos necesario.

[www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)