

EL ANÁLISIS DAFO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ing. Armando Pablo Díaz Olivera
Ing. Idalberto Benjamín Matamoros Hernández

RESÚMEN

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

¿CÓMO DESARROLLAR EL ANÁLISIS DAFO?

Para desarrollar la matriz DAFO será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. En la caracterización de dichos elementos se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización y, para su desarrollo, se recomienda la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica denominada tormenta de ideas (brainstorming).

Las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos a la organización, las fortalezas y las debilidades al ámbito interno; la correcta identificación de dichos factores permite la construcción de escenarios anticipados para rectificar las desviaciones de los objetivos de la empresa.

Para la confección de la matriz se seleccionan aquellos elementos que presentan mayor incidencia sobre los objetivos y se ordenan y enumeran comenzando por los que suponen mayor impacto.

Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DAFO donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento.

Según el cuadrante que resulte con mayor puntuación, la matriz identifica cuatro alternativas conceptualmente distintas para la definición de la estrategia que, en la práctica, pueden superponerse:

- (1) El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas) es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que resulte ubicada en este cuadrante estaría enfrentando su peor situación respecto al logro de sus objetivos, sus esfuerzos principales tendría que dedicarlos a luchar por su supervivencia o llegaría irremisiblemente hasta su liquidación definitiva. Como alternativas de estrategia se puede asumir la reducción de las operaciones en busca de minimizar las debilidades o esperar cambio del entorno que hagan desaparezcan las amenazas, esta última a un elevado riesgo de no resultar exitosa. Cualquiera sea la estrategia seleccionada, la posición DA será la mas

peligrosa y se sugiere asumir una actitud de supervivencia.

- (2) La segunda estrategia, DO (Debilidades vs. Oportunidades), requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa en esta situación identifica las oportunidades que le ofrece el entorno pero reconoce que sus debilidades organizacionales que no permiten aprovecharlas. Una variante de estrategia puede ser dejar pasar la oportunidad que muy probablemente aprovechará la competencia. En esta situación la empresa debe asumir una posición adaptativa.
- (3) La estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en que las fortalezas de la institución pueden enfrentar las amenazas del entorno. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esta situación no significa necesariamente que la organización tenga que dedicarse a buscar amenazas para enfrentarlas sino todo lo contrario, las fortalezas de la empresa deben aplicadas a discreción y oportunamente. La posición correcta para una empresa en tal situación es la defensiva.
- (4) La situación FO (Fortalezas vs. Oportunidades) constituye el cuadrante más ventajoso, donde todas las empresas querrían estar ubicadas para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades. Esta situación orientada al éxito sugiere asumir una posición ofensiva.

El Análisis DAFO evalúa una situación específica condicionada a los elementos externos e internos que coinciden en determinado instante de la vida de la organización. Los cambios constantes de los elementos evaluados inducen a la necesidad de realizar periódicamente el análisis DAFO con el fin de ajustar la formulación estratégica para responder a la nueva situación del entorno y la propia organización.

DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

A partir de la solución estratégica propuesta se procede a definir las áreas de resultados claves.

Un área de resultado clave es aquella donde la organización debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el cumplimiento de la Misión y la Visión. Un área de resultado clave puede abarcar varias áreas funcionales.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El proceso de planeación estratégica, se orienta a las áreas de resultados claves y se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y la Visión de la organización.

UN EJEMPLO DE APLICACIÓN DE UN ANÁLISIS DAFO

Para la identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización se crea un taller de expertos cuya composición puede variar en dependencia de las características de la empresa, la misión y la visión. Para el caso que se muestra a continuación, la unidad empresarial de base comercializadora de productos cosméticos optó por la siguiente composición (tablas 1 y 2):

Tabla 1 Miembros del taller de expertos

Composición del Taller	Cantidad
Jefe comercial (como facilitador)	1
Director	1
Especialista económico.	1
Dependientes del almacén.	2
Analista comercial.	1
Especialista de distribución.	2
Miembros de la comisión de inventarios.	3

Tabla 2 Composición del taller de expertos.

Participan	Categoría laboral			Experiencia (años)		
	Director	Técnicos	Obreros	1 a 5	5-10	+de 10
11	1	7	3	2	6	3

MISIÓN:

Satisfacer la demanda nacional de productos cosméticos y de higiene para el hogar, creando, mediante la oferta de elevados parámetros de calidad, valores agregados y percibidos por los clientes

VISIÓN:

Liderar la comercialización de productos cosméticos y de higiene para el hogar, en todas las cadenas de tiendas del territorio nacional y sobre la base de implementar un servicio de excelencia, exclusivo e innovador.

Las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades fueron identificadas por el método conocido como tormenta de ideas (brainstorming) y resultaron las siguientes:

Debilidades

1. Programa de gestión de base de datos de pocos recursos para el análisis de gestión.
2. La tecnología de almacenamiento aplicada no asegura costos logísticos competitivos. (Deterioro de equipos, falta de materiales auxiliares, control de ubicación y perecederos no automatizados.)
3. El almacén no se encuentra categorizado por organismos competentes.
4. La estimulación de los trabajadores del almacén no funciona como herramienta efectiva para elevar la eficiencia.
5. Los desechos que se generan en el almacén no son reciclados.

Amenazas

1. Los proveedores de la unidad no garantizan estabilidad en la oferta de los artículos provocando frecuentes rupturas de stock.
2. Los balancistas de la distribución de mercancías de la oficina central no garantizan la correcta distribución de los productos.
3. Las demanda de mercancías desde la oficina central no considera las existencias en otros almacenes del país.
4. Será retirada la licencia de venta a aquellos almacenes que no se encuentren categorizados.
5. El entorno legal presenta estrictas limitaciones en las inversiones.

Fortalezas

1. Se dispone del personal capacitado para lograr la categorización del almacén.
2. La organización es reconocida, en todas las cadenas de tiendas del territorio nacional, como el proveedor mayoritario de todos los productos cosméticos y de higiene para el hogar.
3. La empresa cuenta con personal calificado para el desempeño de sus responsabilidades, con elevados valores éticos y morales.
4. La unidad básica pertenece a una unión de empresas lo cual permite mayor cantidad de alternativas de respuesta a los efectos cambiantes del entorno.
5. La empresa mantiene con efectividad una estrategia basada en ofertar los precios más competitivos del mercado y la mayor calidad posible en los servicios (las elevadas cifras de ventas contribuyen en el empeño).

Oportunidades

1. Se dispone de la asesoría necesaria para lograr la categorización del almacén, por parte de una reconocida universidad del territorio.
2. La dirección del ministerio al que se subordina ha decidido otorgar el derecho exclusivo de comercialización todas sus producciones.
3. Las mayores cadenas de tiendas se encuentran en proceso de integración.
4. La política comercial nacional protege a las empresas que sustituyen importaciones y restringe las importaciones e incrementa los aranceles.
5. Se aprueba por el Ministerio, y de manera especial, la inversión para la construcción de una nueva fábrica de detergentes en el territorio cercano a la organización analizada.

A continuación, en la tabla 3, se procede a evaluación de la intensidad del impacto relativo entre los factores internos externos en la matriz DAFO:

Tabla 3. Matriz DAFO.

		Factores externos.												
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Factores internos	FORTALEZAS	1	3	3	2	3	3		3	3	0	2	2	24
		2	3	3	3	3	3		3	3	0	2	0	23
		3	2	2	0	0	0		2	2	0	1	0	9
		4	3	0	2	2	2		2	0	0	2	0	13
		5	3	0	0	3	3		0	0	0	3	0	12
			33				51		18				30	
	DEBILIDADES	1	3	3	1	2	0		2	0	2	2	0	15
		2	3	3	0	0	0		0	0	0	2	0	8
		3	3	3	2	0	0		3	3	3	1	0	18
		4	3	3	0	0	0		0	0	0	0	0	6
		5	2	2	0	0	0		0	0	0	0	0	4
			28	22	10	13	11		15	11	5	15	2	

Leyenda:

0: No impacto.
2: Impacto medio.

1: Impacto débil.
3: Impacto fuerte.

Según los resultados la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante donde se relacionan las fortalezas con las oportunidades, en esta situación se recomienda una estrategia ofensiva, aprovechar las oportunidades externas con el empleo de las fortalezas. Se recomienda no descuidar las debilidades de mayor impacto y minimizar todo cuanto sea posible las amenazas externas.

Las principales fortalezas por orden son: 1, 2 y 4, las principales debilidades son en orden: 3 y 1, las principales oportunidades en orden son: 1 y 2, las principales amenazas en orden son la 1 y 4.

A partir de la solución estratégica propuesta se definen las áreas de resultados claves.

Según los resultados de la matriz DAFO las áreas de resultados claves son:

- Mercadotecnia.
- Almacén.
- Cobros.
- Informática.

Las áreas de resultados claves seleccionadas inciden directamente en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la organización.

La empresa analizada se encuentra en la etapa de madures; mantiene discretos aumentos en las ventas, estabilidad de sus fuerzas productivas, buen control de los recursos materiales y sus resultados económicos que superan a los que se han logrado estimar de la competencia.

Para cumplir con la misión, y en consecuencias del análisis, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Aprovechar el posicionamiento en el mercado para penetrar nuevos canales de ventas e introducir otros productos de las fábricas del Ministerio.
- Prever fuentes alternativas de proveedores para la situación de falta de mercancías, alternativa de fabricantes, canales, productos alternativos, evaluar la importación.
- Utilizar las fortalezas como apoyo en la gestión de cobros.
- Aplicar un sistema de estimulación para los recursos humanos que apalanque el logro de los objetivos.
- Adquirir una base de datos que permita gestionar eficientemente la empresa.
- Actualizar el sistema de comunicación a su entorno comercial.

CONCLUSIONES

El análisis DAFO logra anticipar oportunamente las acciones que será necesario aplicar en cada posible escenario, permite desarrollar una estrategia efectiva que asegure el cumplimiento de la misión y la visión y, por tal razón, constituye una herramienta efectiva que facilita la apreciación objetiva de la situación y la correcta toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Bueno Campos, Cruz, & Durán. (2001) *Economía de la empresa, análisis de las decisiones empresariales*. 11 Ed. España.
2. Cespón Castro, R. (1999). "Procedimiento para la realización de un diagnóstico". Monografía, UCLV. Santa Clara.
3. Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Distrito Federal, Mexico.: Dirección de Planeación y Organización.
4. Lynch, R y Cross K. F. (1993). La mejora continua. Patrones de medidas. *Ediciones DEUSTO*. Bilbao.
5. Machado Noa, N. (2006). *Dirección Estratégica: Matriz DAFO*. UCLV, Santa Clara, Santa Clara, Cuba.