



El análisis FODA, FADO, DOFA o SWOT (siglas en inglés) es una herramienta para determinar estrategias en organizaciones, proyectos, personas o grupos, a partir de la valoración de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Ver video:



### Primero definamos... ¿qué es el análisis FODA?

El análisis FODA consiste en una matriz en la que identificamos:

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas

En síntesis, con esta herramienta analizamos las interacciones entre lo bueno y lo malo de la empresa / persona / proyecto / negocio / equipo / etc para determinar estrategias.

Dicho esto, pasamos a definir los 4 componentes de una matriz DOFA:

- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes internos.
- **Oportunidades:** Características o elementos externos que se pueden aprovechar.
- **Debilidades:** Aspectos internos que nos juegan en contra.
- **Amenazas:** Son los riesgos externos por afrontar.

Aun cuando se suele decir que FODA y DAFO son lo mismo, podemos encontrar pequeñas diferencias en la forma como se abordan aspectos externos e internos.

### Cómo hacer el análisis DAFO

<b>Matriz Dofa:</b> <b>Nombre de matriz</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Son los puntos fuertes internos.	<b>Debilidades (D)</b> Son los puntos débiles internos.
<b>Oportunidades (O)</b> Son las oportunidades que se deben aprovechar	<b>Estrategia FO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	<b>Estrategia DO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
<b>Amenazas (A)</b> Son los riesgos externos que se deben afrontar.	<b>Estrategia FA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	<b>Estrategia DA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

# ¿QUÉ ES? ¿CÓMO SE HACE? ANÁLISIS FODA PASO A PASO

VARIANTE: DAFO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PRIMERO)

## PASO 1: OBJETIVO



El objetivo

Se debe tener clara la razón por la cual se realizará un análisis FODA.

## PASO 2: AMENAZAS

Las amenazas son los riesgos que pueden desviarnos del resultado. Son externos y no están bajo nuestro control



Se deben definir las amenazas priorizando entre las más importantes.

## PASO 3: OPORTUNIDADES



Las oportunidades son los factores positivos que se deben aprovechar.

¿Tendencias a favor? ¿Algún evento próximo? ¿Cambio en el mercado? Define los factores positivos que no puedes controlar.

## PASO 4: FORTALEZAS



Las fortalezas son los factores positivos internos.

¿Qué me hace distinguir de los demás positivamente? Define tus fortalezas. Lo que otros opinan de ti también servirá.

## PASO 5: DEBILIDADES

Las debilidades son los factores negativos internos.

¿Que aspectos negativos puedes mejorar por ti mismo?



## PASO 6: ESTRATEGIAS

**De éxito:** ¿Cómo usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?

**De reacción:** ¿Cómo usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?

**De adaptación:** ¿Cómo aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

**De supervivencia:** ¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas?



## **Paso 1:Cuál es el objetivo**

Este paso puede parecer lógico pero debo mencionarlo. Si vas a hacer una matriz DOFA es por algo. ¿Es la planificación estratégica del año? ¿Evaluación segmentada de los colaboradores? ¿Un mega proyecto de expansión? Los asistentes deben tener claro la razón por la que están reunidos.

## **Paso 2: Definiendo amenazas**

- ¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?
- ¿Qué está haciendo la competencia?
- ¿Alguna debilidad puede ser una amenaza para la empresa?
- ¿Están cambiando los estándares de calidad de nuestro producto?
- ¿Qué obstáculos estamos enfrentando?
- ¿Cómo nos están afectando las medidas del gobierno?

Las amenazas son los factores que suponen riesgos para la empresa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas; pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas.

Las hay de todo tipo según la característica de la compañía. Por ejemplo el aumento del dolar para una comercializadora que trae productos de EE.UU, las políticas ambientales para una petrolera, el aumento desmesurado en los precios de nuestros proveedores o el desarrollo de tecnología de nuestra competencia.

Una buena práctica puede ser priorizar las amenazas según la severidad y probabilidad de ocurrencia.

## **Paso 3: Siguen las oportunidades**

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?
- ¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?
- ¿Qué deberíamos hacer que no hemos hecho y ellos sí?
- ¿Qué eventos nos permitirán expandir la marca?
- ¿Cómo se están comportando las personas frente a este tema?
- ¿Existe alguna fortaleza que podamos explotar?

Al igual que las amenazas, no tenemos control directo sobre las oportunidades, pero sí que podemos desarrollar planes para aprovecharlas. Estamos hablando de posibles ventajas para que la empresa lo haga mejor, lo que puede significar la diferencia entre esta y la competencia.

Un cambio en la percepción de los consumidores, la apertura de un tratado comercial en el país y concursos públicos empresariales son ejemplos de oportunidades.

Incluso podemos ir más allá partiendo de nuestras debilidades. Si conseguimos eliminar una debilidad, ¿se abre una oportunidad? ¿Esa fortaleza puede explotarse de manera diferente para que suponga una oportunidad?

Al considerar las amenazas y oportunidades, el análisis PESTAL puede echarle una mano al evitar que pases por alto algún aspecto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

## **Paso 4: ¿Cuáles son mis fortalezas?**

- ¿En qué somos mejores?
- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que nos hacen merecedores de esa oportunidad?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Como está nuestro músculo financiero?
- ¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

Las fortalezas son los aspectos positivos internos del negocio y que por lo tanto están bajo control. Por lo general cuando pensamos en fortalezas se nos viene a la cabeza aquello en

lo que somos buenos, pero podemos ir más allá preguntándole a los clientes y al mercado, ¿qué piensa de nosotros? Si hemos hecho las cosas bien, algunas respuestas serán fortalezas.

Las fortalezas también pueden aflorar a nivel de procesos. Quizá tenemos un estupendo equipo de ventas o un óptimo servicio postventa.

Ejemplos de fortalezas puede ser certificaciones recibidas, patentes, el conocimiento de la organización y sedes en diferentes lugares.

### **Paso 5: Detectando las debilidades**

- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Qué deberíamos dejar de hacer?
- ¿Qué aspectos negativos ha mencionado el mercado y los clientes?
- ¿Por qué estamos perdiendo las ventas?
- ¿En qué nos falta más experiencia?
- ¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

Aspectos que aun cuando están bajo control o pueden ser controlados, significan desventajas frente a la competencia y hacia la consecución de los objetivos.

La falta de experiencia, mala ubicación, desperdicios del proceso y mala calidad del producto son ejemplos de debilidades.

### **Paso 6: Definiendo las estrategias**



Las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades? **ENFOQUE DE ÉXITO**

¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? **ENFOQUE DE REACCIÓN**

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades? **ENFOQUE DE ADAPTACIÓN**

¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas? **ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA**

En síntesis, toma cada aspecto de un elemento de tu matriz FODA y compáralo con otro elemento.

Por último pero no menos importante, hay una serie de recomendaciones a tener en cuenta durante toda la elaboración del DOFA.

En este espacio se le entrega un ejemplo de matriz

Actividad a realizar deberás realizar matriz DOFA con respecto a tu proyecto

## Ejemplo de matriz DOFA

Realizaremos un ejemplo con el hipermercado HomeComb

**Paso 1:** En este caso nos encontramos realizando la planificación estratégica anual del hipermercado. El objetivo es identificar el contexto externo e interno de la organización para crear estrategias que aseguren su permanencia y crecimiento.

### **Paso 2: Amenazas**

- Supermercados de pequeño tamaño que ofrecen marcas alternativas a cambio de bajos costos.
- La llegada de Walmart, líder del comercio minorista en otros países del mundo.
- La tendencia alcista del dolar que aumenta los costos de los productos que se importan.

### **Paso 3: Oportunidades**

- La compra de productos a través del móvil en almacenes sin productos en stock, lo que supone ahorros en inventario y disminución de costos por contratación de personal.
- El creciente aumento de empresas que fabrican productos para otras marcas para que los comercialicen bajo su nombre.
- Nuestros competidores no cuentan con nuestra infraestructura tecnológico para adoptar las nuevas tecnologías.

### **Paso 4: Fortalezas**

- Mejores precios que nos ofrecen nuestros proveedores de tecnología y electrodomésticos, lo que nos permite ofrecer productos con precio más bajo que la competencia.
- Nuestro programa de puntos que ha permitido la fidelización de los clientes y un aumento 15000 personas en el programa en el año anterior.
- Nuestros clientes reconocen que el servicio que se les presta en las instalaciones es excelente.

### **Paso 5: Debilidades**

- Incumplimientos en el tiempo de entrega de las 60% de las ventas realizadas por la tienda en línea.
- Los avisos colgantes de los descuentos en las instalaciones del hipermercado no se quitan a tiempo de terminado el descuento, lo que genera molestias en los clientes al pagar.
- Aumento de la rotación del personal durante el último año, sumado al tiempo invertido en capacitación.

### **Paso 6: Las estrategias**

Para la línea de éxito, HomeComb ha definido:

- O3: Vender productos de precios bajos con la marca Home Comb, para así hacer frente a los supermercados de pequeño tamaño.
- O3F2: Ofrecer portal de consulta y transacciones para los usuarios en sitio web y app, y buscar nuevos aliados (aerolíneas, restaurantes, gimnasios, etc) para usar los puntos.

En la línea de reacción:

- O1D1: Montar un minialmacén de productos sin stock, lo que disminuirá parte de la logística del envío, pues esta no se hará en el minialmacén sino desde los centros de distribución.
- D2: Codificar los avisos de descuentos colocados en las instalaciones del centro comercial para saber a tiempo cuando se deben quitar.
- D3: Diseñar e implementar plan de incentivos al personal.

En la línea de adaptación:

- A3: Determinar proveedores suplentes en la región que suministran productos con monedas diferentes.

- A1F3: Abrir mini tiendas en los sectores residenciales con productos de marca propia para competir con los supermercados low-cost.
- A2F1: Buscar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores que venden segmentos de productos en los que Walmart es fuerte y presenta bajos precios.  
Por último y en defensa tenemos:
- A2: Fortalecer el programa CRM para fidelizar a más clientes ante la llegada de Walmart.  
Este ejercicio plasmado en la matriz FADO tiene este aspecto:

<p><b>Matriz Dofa: Planificación estratégica Home Comb</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F1 Mejores precios que nos ofrecen nuestros proveedores de tecnología y electrodomésticos, lo que nos permite ofrecer productos con precio más bajo que la competencia.</li> <li>- F2 Nuestro programa de puntos que ha permitido la fidelización de los clientes y un aumento de 15000 personas en el programa en el año anterior.</li> <li>- F3 Nuestros clientes reconocen que el servicio que se les presta en las instalaciones es excelente.</li> </ul>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D1 Incumplimientos en el tiempo de entrega del 60% de las ventas realizadas por la tienda en línea.</li> <li>- D2 Los avisos colgantes de los descuentos en las instalaciones del hipermercado no se quitan a tiempo de terminado el descuento, lo que genera molestias en los clientes al pagar.</li> <li>- D3 Aumento de la rotación del personal durante el último año, sumado al tiempo invertido en capacitación.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O1 La compra de productos a través del móvil en almacenes sin productos en stock, lo que supone ahorros en inventario y disminución de costos por contratación de personal.</li> <li>- O2 El creciente aumento de empresas que fabrican productos para otras marcas para que los comercialicen bajo su nombre.</li> <li>- O3 Nuestros competidores no cuentan con nuestra infraestructura tecnológica para adoptar las nuevas tecnologías.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO:</b></p> <p><b>O3:</b> Vender productos de precios bajos con la marca Home Comb, para así hacer frente a los supermercados de pequeño tamaño.</p> <p><b>O3F2:</b> Ofrecer portal de consulta y transacciones para los usuarios en sitio web y app, y buscar nuevos aliados (aerolíneas, restaurantes, gimnasios, etc) para usar los puntos.</p>	<p><b>Estrategia DO:</b></p> <p><b>O1D1:</b> Montar un minialmacén de productos sin stock, lo que disminuirá parte de la logística del envío, pues esta no se hará en el minialmacén sino desde los centros de distribución.</p> <p><b>D2:</b> Codificar los avisos de descuentos colocados en las instalaciones del centro comercial para saber a tiempo cuando se deben quitar.</p> <p><b>D3:</b> Diseñar e implementar plan de incentivos al personal.</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A1 Supermercados de pequeño tamaño que ofrecen marcas alternativas a cambio de bajos costos.</li> <li>- A2 La llegada de Walmart, líder del comercio minorista en otros países del mundo.</li> <li>- A3 La tendencia alcista del dólar que aumenta los costos de los productos que se importan.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA:</b></p> <p><b>A3:</b> Determinar proveedores suplentes en la región que suministran productos con monedas diferentes.</p> <p><b>A1F3:</b> Abrir mini tiendas en los sectores residenciales con productos de marca propia para competir con los supermercados low-cost.</p> <p><b>A2F1:</b> Buscar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores que venden segmentos de productos en los que Walmart es fuerte y presenta bajos precios.</p>	<p><b>Estrategia DA:</b></p> <p><b>A2:</b> Fortalecer el programa CRM para fidelizar a más clientes ante la llegada de Walmart.</p>