

01149



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO
EN INGENIERÍA

**“ANÁLISIS *DAFO*:
PROPUESTAS DE MEJORA”**

T E S I S

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. CONSUELO YDELISSE MARTÍNEZ MARTÍNEZ

DIRIGIDO POR:
M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN



JIUTEPEC, MORELOS

MARZO, 2005

M 341248



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“ Esta tesis corresponde a los estudios realizados con una beca otorgada por el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores”.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme regalado el don precioso de la vida.

A mis padres **José P. Martínez & Elena Martínez**, les estoy muy agradecida por haberme apoyado para que yo tuviera una preparación educativa. Mejor herencia no pudieran regalarme.

A mi familia, quien es mi gran motivación. Sería imposible enumerar tantas cosas en este espacio.

A mi asesor de tesis M.I. Arturo Fuentes Zenón, mi gratitud especial por el interés concedido durante las diferentes fases de este trabajo.

A los miembros del jurado, M.I. Jorge Arturo Hidalgo Toledo, DR. Ricardo Aceves, M.C. Alfonso Olaiz y Pérez, DR. Gabriel Sánchez Guerrero, por sus atinados comentarios y sugerencias que enriquecieron el presente trabajo.

A la Secretaria de Relaciones Exteriores "SRE" por haberme otorgado la beca para realizar mis estudios de maestría.

A la Universidad Nacional Autónoma de México "UNAM", por permitirme ser parte de sus alumnos.

Al Instituto Mexicano de Tecnología del Agua "IMTA", mis felicitaciones al personal docente y administrativo de la DEPTI-UNAM-CAMPUS MORELOS por haberme brindado su amistad y ayuda a lo largo de este tiempo, en especial a Maria de Lourdes, Margarita Pedraza, Martha y Ruth.

Un sincero agradecimiento a mis amistades de República Dominicana, Gloria López, Miguel Antonio Rosa, Clara Ortega, Mayerline Rivas, Milagros Zapata, Melissa García, Clara Núñez, Henry Polanco, Mercedes Helena, Leandra López, gracias por confiar en mí y darme animo cuando más lo necesitaba.

A los amigos y compañeros de clase, Xitlaly Delgado, Ingrid Rivera, Arturo Nava, Nelson Mariaca, Verónica Santillán, Carlos Romero, Mayra Pérez, Richard Monción, Mario Coral. A todas gracias por su incondicional ayuda.

A mis amistades mexicana, Marina Gallegos, Sandra Najera, Margarita Preciado, Óscar Guerra, gracias por creer en mí.

A todos que hicieron posible de alguna u otra manera la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A mis hermanos, Arelis, Rosemary, Yinett, Joely, Ambiorix, Wendi y Fiordaliza les recuerdo que no hay peores límites en la vida que lo que uno mismo se imponga.

A mi madre, **Elena Martínez**, por demostrarme infinitamente un cariño que no necesita ser físico para ser tangible.

A mi padre **José P. Martínez**, gracias por creer en mí.

A mis abuelos, **Dolare Martínez, Silvestre Martínez** y Consuelo Alt. Martínez

A mis primos, Victor, Agustina, Chula, Moreno, Julian Dariel, Elvis, Jordanis, Ishamar, Yordenis, Marlenis, Noel, Jeury, Juleisy, Julissa y Emy,

A mis sobrinos, Elizabeth Rodríguez, Katherine Rodríguez, Victor Manuel Kuilan, José Luis Kuilan y Sheyla Mariela

A mis tias y tios, Eduardo Martínez, Lic. Consuelo Altagracia Martínez, Máxima Geralda Martínez, Teofila, Evelin, Yolanda, Belkis, Julian Samuel, julio y Catalina

A todos mis compatriotas mujeres y hombres, que salen del país en busca de nuevos horizontes y mejores días que aman a nuestra querida "**República Dominicana**" y ponen en alto su nombre.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.1 Proceso de la planeación estratégica	4
1.2 Análisis <i>DAFO</i>	6
1.2.1 Análisis externo	7
1.2.2 Análisis interno	7
1.3 Matriz <i>DAFO</i> y estrategias	8
1.4 Formulación de la propuesta	9
CAPÍTULO 2: MEJORAS DEL ANÁLISIS <i>DAFO</i>	11
2.1 Análisis externo, interno orden de los factores	12
2.2 Jerarquización de los factores	12
2.3 Análisis conjunto de los factores	15
2.4 Priorizar estrategias	16
2.5 Análisis <i>DAFO</i> por áreas clave	23
2.6 Caso de Morropón-Perú	24
CAPÍTULO 3: BASE DE UNA GUÍA PARA EL ANÁLISIS <i>DAFO</i>	32
3.1 Metodología de la planeación estratégica	33
3.2 Guía para el análisis <i>DAFO</i>	35
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE UN CASO DE APLICACIÓN	39
4.1 Auditoría socioambiental de la ciudad de Albaida-España	40
4.2 Examen del caso de aplicación	48
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	51

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1:	Proceso de planeación estratégica	5
Cuadro 2.1:	Selección del listado de las debilidades	13
Cuadro 2.2:	Orden de las debilidades	13
Cuadro 2.3:	Identificación de las debilidades	14
Cuadro 2.4:	Aplicación de las Matriz <i>DAFO</i> para la Volkswagen	15
Cuadro 2.5:	Identificación de los factores	16
Cuadro 2.6:	Interacción de los factores	18
Cuadro 2.7:	Matriz de las estrategias	20
Cuadro 2.8:	Peso de cada estrategia	21
Cuadro 2.9:	Valoración de las estrategias	21
Cuadro 2.10:	Áreas claves del <i>WWF</i>	23
Cuadro 2.11:	Análisis <i>DAFO</i> . Áreas clave. Mercadeo	23
Cuadro 2.12:	Estrategias del área clave de mercadeo	24
Cuadro 2.13:	Descripción de los factores externos	25
Cuadro 2.14:	Descripción de los factores internos	26
Cuadro 2.15:	Análisis estratégico de las oportunidades (Oportunidades-Fortalezas)	27
Cuadro 2.16:	Análisis estratégico de las oportunidades (Oportunidades-Debilidades)	28
Cuadro 2.17:	Balance del análisis estratégico de las oportunidades	30
Cuadro 2.18:	Matriz de las estrategias para lograr el éxito	31
Cuadro 2.19:	Matriz de las estrategias para evitar el fracaso	31
Cuadro 3.1:	Áreas claves de la organización	35
Cuadro 3.2:	Formato para priorizar factores	36
Cuadro 3.3:	Análisis de los factores	36
Cuadro 3.4:	Plantilla para relacionar factores	37
Cuadro 3.5:	Relación de los factores en la matriz <i>DAFO</i>	38
Cuadro 3.6:	Peso de las estrategias	38
Cuadro 4.1:	Análisis <i>DAFO</i>	40
Cuadro 4.2:	Líneas estratégicas	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1:	Estructura del análisis estratégico	4
Figura 1.2:	Ambiente externo	7
Figura 1.3:	Ambiente interno	8
Figura 1.4:	Matriz <i>DAFO</i>	8
Figura 1.5:	Componentes del <i>DAFO</i>	9
Figura 1.6:	Pasos del <i>DAFO</i>	10
Figura 2.1:	Matriz <i>DAFO</i>	17
Figura 2.2:	Ponderación de las estrategias Manual LUCEM	22
Figura 3.1:	Esquema de la planeación estratégica	33
Figura 3.2:	Matriz <i>DAFO</i>	35
Figura 4.1:	Agenda 21	39

INTRODUCCIÓN

En esta época es inevitable establecer la relevancia que adquiere una visión estructurada del futuro. Y más en el contexto actual que es tan complejo y dinámico, donde el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado la organización realiza un análisis de su entorno para identificar las oportunidades y amenazas que la afectan, mientras que por el otro se realiza un análisis hacia su interior para establecer qué tan fuerte o débiles son sus capacidades, para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir.

Dadas las circunstancias que se viven actualmente donde los problemas hay que atacarlos ya, por que mientras más espera más rápido puede desaparecer como organización, sistema o institución. Esto implica problemas de tipo existencial para cualquier negocio. Por tal razón, es totalmente necesario el desarrollo de investigaciones que aporten en esta área y que sirvan de guía a la hora de elaborar un plan estratégico. Una de las herramientas que ayudan en este aspecto es el análisis **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Se hizo una amplia revisión en búsqueda de aplicaciones del análisis **DAFO** en la red y en diversas revistas especializadas.

Se realizó una primera selección de aquellas aplicaciones en las que se introducían variantes en el análisis **DAFO**. De entre estas aplicaciones, se puso a consideración en que medida tales variantes mejoraban el análisis **DAFO**, seleccionando las que se consideraron de mayor interés.

Una vez identificadas estas “**mejoras**” se procedió a integrarlas en una guía que constituye la propuesta central de este trabajo.

En estos términos, el objetivo de la tesis es el siguiente.

“Hacer propuestas de mejoras del análisis *DAFO* en forma de una guía”

En el primer capítulo denominado modelo clásico de la planeación estratégica, se ofrece la metodología de la planeación estratégica y la relación de esta con el análisis *DAFO*, con el propósito de reflejar la importancia de esta herramienta como un método para definir qué es lo que enfrentarán las organizaciones en el futuro.

En el segundo capítulo se hace una descripción de las mejoras encontradas para subsanar las fallas criticadas por varios autores, donde ellos hacen notar la deficiencia en si misma que ha venido arrastrando la planeación al manejar esquemas de trabajo que en teoría son comprensibles, pero que no son practicables.

En el tercer capítulo se describe una guía para realizar un análisis *DAFO*, luego de haber realizado una evaluación de las distintas alternativas de mejoras del capítulo dos, cuidando qué tan bien se responde para subsanar las fallas encontradas.

Finalmente en el cuarto capítulo se presenta un estudio de caso, aplicado en la ciudad de Albaida en España, y se toma como ejemplo este estudio por ser uno de los más representativos en cuanto a las fallas y mejoras que se exponen en el capítulo dos.

CAPÍTULO 1

MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Desde su inicio, la humanidad siempre ha estado interesada en su futuro, para así estar preparado (de antemano) y enfrentarlo. Posteriormente, por medio de la ciencia se desarrollaron métodos y técnicas que le permitieron predecir la ocurrencia de fenómenos del universo y la naturaleza. Todo esto es porque si no se hace nada para mejorar una determinada situación es muy probable que se siga en las mismas o peores condiciones a futuro.

En la actualidad existen poderosas herramientas para visualizar lo que podría suceder en un futuro próximo, como por ejemplo, la planeación estratégica. Esta herramienta considera dos aspectos: el tiempo y la determinación de una estrategia específica para la ubicación en un futuro.

El proceso de la planeación estratégica consta de los siguientes elementos:

- Identificación de la Misión y Visión
- Análisis externo
- Análisis interno
- Determinación de estrategias y objetivos estratégicos
- Preparación para la implementación

Dentro del contexto anterior, como concepto se ubica el análisis *DAFO* como una herramienta de planeación estratégica, principalmente por su incidencia en el análisis externo e interno y la determinación de estrategias.

Se puede definir el *DAFO* como una herramienta sencilla donde se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro se realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la institución para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias.

El objetivo de este capítulo es presentar un proceso de planeación estratégica como marco para ubicar la relación que existe entre el *DAFO* y el proceso en cuestión.

1.1 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Medianero¹, el proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de cinco fases. (figura 1.1).

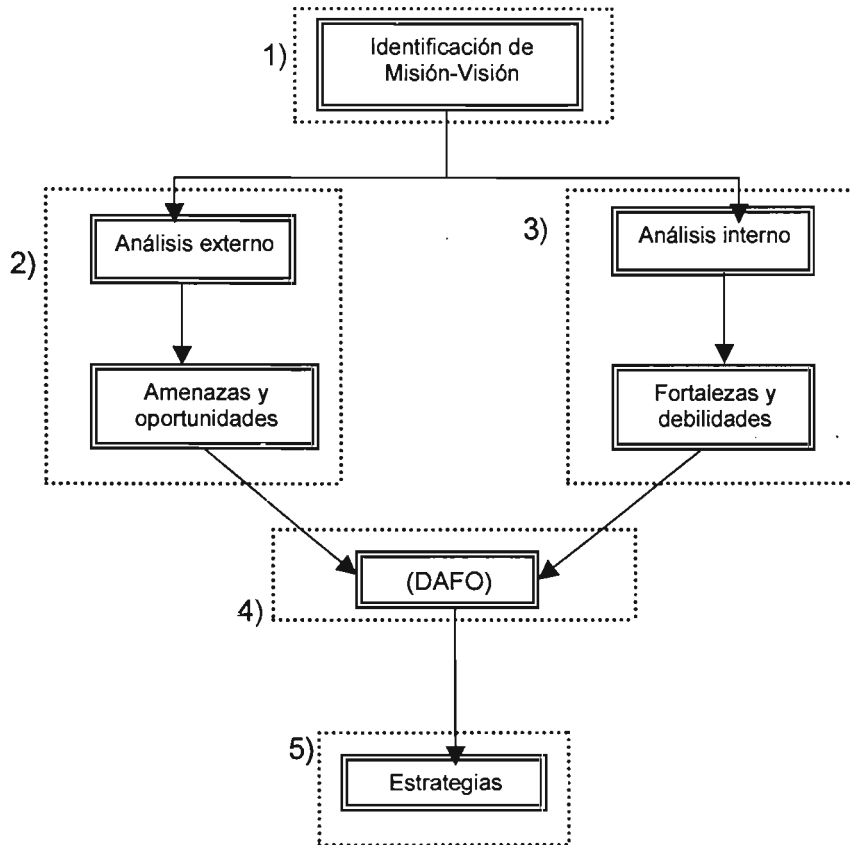


Figura 1.1 Estructura del análisis estratégico.

(Fuente: Medianero)

1. La elaboración de la filosofía de la institución, expresada en su declaración de visión y misión.
2. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.
3. El análisis de la realidad interna de la institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el

¹ Medianero, Daniel. Autor del artículo Metodología de planteamiento estratégico.

análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

4. La determinación de los objetivos estratégicos generales, específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. La preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estos cinco elementos interactúan estática y dinámicamente, (ver cuadro 1.1). Así, el análisis de fortalezas y debilidades se realiza respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarios para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acordar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

Cuadro 1.1 Proceso de planeación estratégica.

(Fuente: Medianero)

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
FASES	INSTRUMENTOS/ METODOLOGÍAS	RESULTADOS
Visión y Misión	Diagrama de Abell	Declaración de visión y misión
Análisis externo	Macroambiente Microambiente	Identificación de oportunidades y amenazas
Análisis interno	Recursos/Capacidades/Aptitudes	Identificación de fortalezas y debilidades
Formulación de objetivos y estrategias	Matriz DAFO	Determinación de los objetivos y selección de estrategias
Sistema de monitoreo y evaluación	Indicadores de desempeño	Control de resultado y evaluación de impacto

Del cuadro anterior se puede derivar que la misión y visión son las bases para establecer estrategias.

Visión: Es la imagen futura que una organización desarrolla sobre si misma y la realidad para la cual trabaja. Sus preguntas claves son:

- ¿Cuál es la imagen deseada?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?

Misión: Debe reflejar lo que es la organización y servir como guía interna para quienes toman las decisiones importantes. Sus preguntas claves son:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quiénes trabajamos?

1.2 ANÁLISIS DAFO, SWOT

El método general de planeación estratégica ha adoptado, amplia y universalmente, el denominado "Análisis DAFO", que no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve. De conformidad con este enfoque, el proceso de elaboración de un plan estratégico, que básicamente consiste en la determinación de la visión, misión y objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlos, implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades idealmente. Los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de la organización y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.

Ambos nombres son acrónimos de cuatro conceptos que configuran una herramienta como proceso del análisis interno y externo de la organización o proyecto. Su nombre en español **DAFO** viene por sus siglas (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas, **O**portunidades) y en inglés **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

En el análisis DAFO se consideran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, pero en lugar de listarlos en términos de percepciones, se busca efectuar un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyan a la formulación de las estrategias. Dicho análisis es una técnica que permite identificar y evaluar tanto factores positivos como los negativos del "ambiente externo" y el "ambiente interno", para de esta forma, adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

Debilidades: Son las limitaciones o carencia de habilidades, conocimientos información, tecnología, recursos financieros, aspectos legales, organizacionales y de información, entre otros, que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

Amenazas: Son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización.

Fortalezas: Son capacidades humanas, materiales, aspectos legales, organizacionales, de información entre otros, con los que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Oportunidades: Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, y que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

1.2.1 Análisis externo

El concepto básico del análisis del entorno es la identificación de las oportunidades y amenazas y en esencia las oportunidades representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales. Ambas sin embargo, representan factores de origen externo (figura 1.2).

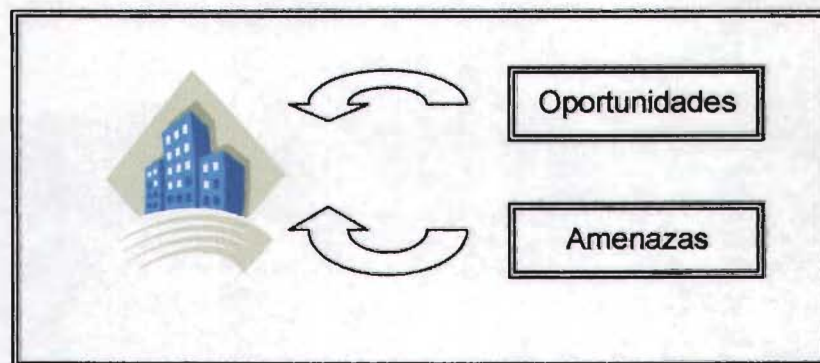


Figura 1.2 Ambiente externo.

1.2.2 Análisis interno

Representan el interior de la organización, el análisis interno esta compuesto por las fortalezas y debilidades de la organización (figura 1.3).

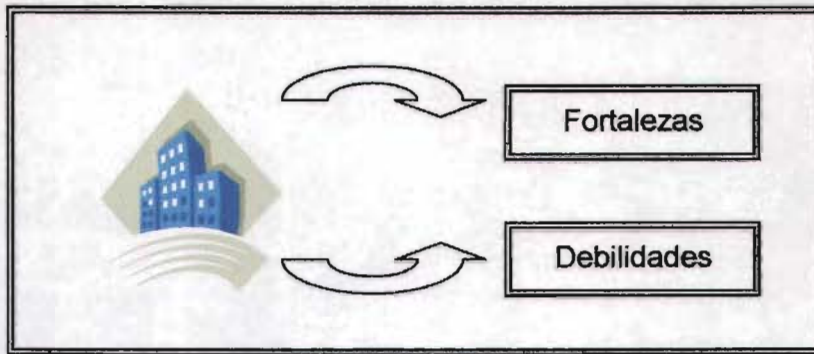


Figura 1.3 Ambiente interno.

1.3 MATRIZ DAFO Y ESTRATEGIAS

La matriz *DAFO*, según Benavides², se define como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades de la organización.

La matriz *DAFO* es una herramienta fácil de aplicar y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a la organización a encontrar factores estratégicos, para usarlos una vez identificados y apoyar en ellos el cambio, consolidando fortalezas, minimizando debilidades, aprovechando las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas. La estrategia establece el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos.

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	Estrategias de supervivencia (DA) MINI (D) - mini (A)	Estrategias de reorientación (DO) MINI (D) - maxi (O)
FORTALEZAS (F)	Estrategias defensivas (FA) MAXI (F) - mini (A)	Estrategias ofensivas (FO) MAXI (F) - maxi (O)

Figura 1.4 Matriz DAFO.
(Fuente: Benavides, 2003)

² Benavides, Carlos. Director de Evaluación y Mejora de la enseñanza de la Universidad de Málaga.

El cuarto componente del proceso de planeación estratégica, según Medianero, consiste en la identificación de estrategias y cursos de acción.

Las estrategias son las acciones temporales y permanentes que se emprenderán para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo. De lo que se trata es de elegir una estrategia fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Es elaborar estrategias con éxito, las cuales se plasmarán en la matriz *DAFO*.

Realizadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se formulan cuatro posibles grupos de estrategias:

- **Estrategias de supervivencia.** Intentan minimizar tanto las debilidades de carácter interno como las amenazas que del entorno se pueden derivar.
- **Estrategias de reorientación.** Con ellas se pretende, aprovechar y maximizar aquellas oportunidades que el entorno puede ofrecer y a la vez minimizar las debilidades.
- **Estrategias defensivas.** Son diseñadas con el objetivo de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas que el entorno puede ofrecer.
- **Estrategias ofensivas.** Su objetivo es utilizar al máximo las fortalezas a fin de alcanzar y maximizar las oportunidades que el entorno puede ofrecer.

1.4 Formulación de la propuesta

El análisis *DAFO* forma parte de la planeación estratégica, que abarca 1) determinación de visión y misión, 2) análisis externo (Amenazas y Oportunidades), 3) análisis interno (Debilidades y Fortalezas). De estos dos análisis surge la matriz, donde luego se interrelacionan los factores y de esa relación 5) se determinan las estrategias. (figura 1.5).

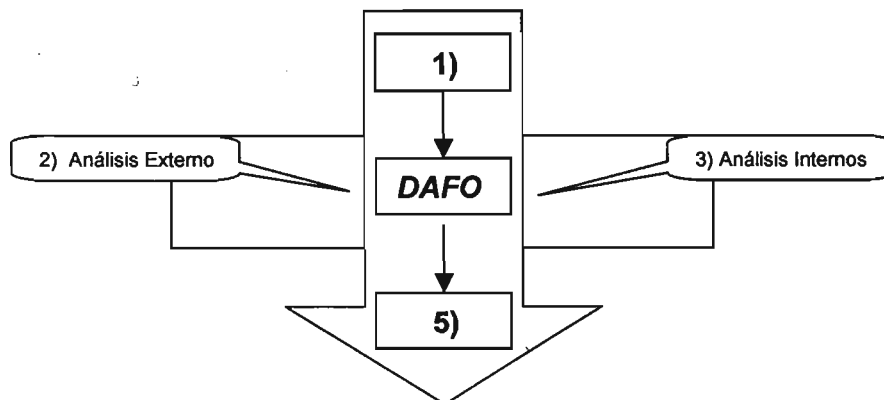


Figura 1.5 Componentes del *DAFO*.

El campo de trabajo de esta tesis no es la identificación de la misión-visión ni el estudio del análisis externo, ni el análisis interno, sino *DAFO* como tal (figura 1.6).

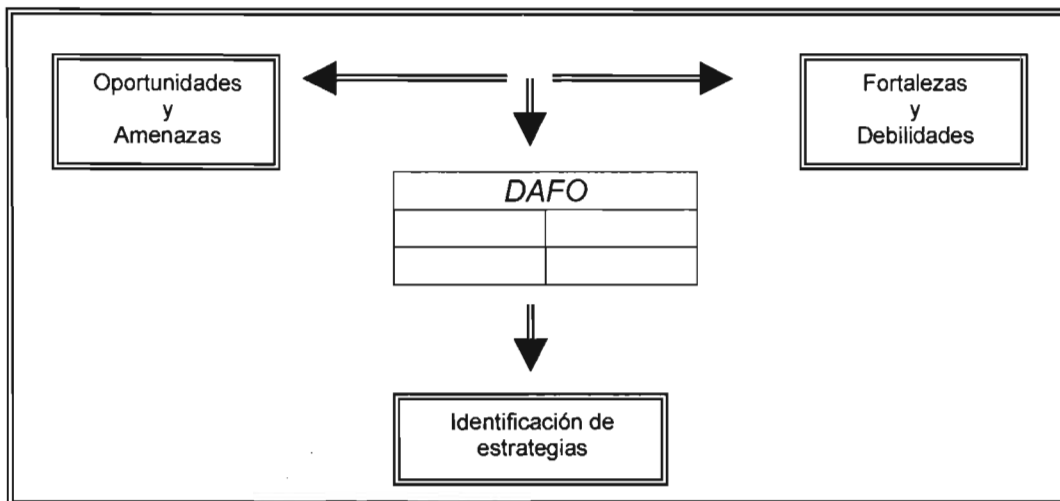


Figura 1.6 Pasos del *DAFO*.

El análisis *DAFO* es simple y muy usado, a veces la simplicidad de la técnica impulsa a los analistas a utilizarla descuidadamente. Por otra parte, se han detectado fallas del análisis y por las cuales lo han calificado como insuficiente. Ejemplo de lo anterior, son las críticas que hacen Hill y Westbrook³, de que se trata de largas listas de factores externos e internos.

En este contexto lo que se propone es identificar:

De que manera se puede mejorar la técnica, esas mejoras pueden ser para facilitar el análisis, mejorar la presentación de los resultados, etc. También se revisa cuáles propuestas se hacen para corregir la manera en que se realiza el *DAFO* ya que este método contiene algunos vicios. Estas mejoras y ajustes se presentan en el capítulo 2.

Un ejemplo de los ajustes, que se trata, es el de manejo análisis de las oportunidades y amenazas en paralelo, con el análisis de las fortalezas y debilidades. Algunos autores como es el caso Hill y Westbrook critican este caso.

Como siguiente caso se pretende integrar los resultados más significativos para dar forma a una guía básica para realizar el análisis. Por último se presenta un estudio de caso, al cual se le aplica un examen y arroja las conclusiones de este trabajo.

³ Westbrook y Hill, Ferry (1997), escritores del artículo *SWOT ANALYSIS: It's Time for a product recall*, este trae los resultados de 20 *SWOT's* desarrollados en industrias y en base a los resultados hacen la crítica.

CAPÍTULO 2

MEJORAS DEL ANÁLISIS *DAFO*

Actualmente, las empresas se enfrentan con un medio ambiente altamente competitivo, complejo y dinámico, entonces la necesidad de enfrentar estos cambios y otros, requiere que se tomen medidas para responder efectivamente a estos nuevos procesos.

Como vimos en el primer capítulo, el *DAFO* es una herramienta donde se hace un diagnóstico externo (amenazas y oportunidades) y un diagnóstico interno (debilidades y fortalezas). Estos factores se interrelacionan para obtener cuatro grupos de estrategias, que son las de supervivencia, de orientación, defensivas y ofensivas.

Teniendo claro que el *DAFO* es una herramienta sencilla y poderosa cabe señalar que este análisis es susceptible de mejoras y ajustes que permiten darle más operatividad y credibilidad. Para identificar estas mejoras y ajustes se realizó una amplia revisión de material bibliográfico digital.

Es conveniente entender que el cambio está sembrado en terreno fértil para que dadas las innovaciones, se de un giro leve o total a la forma en que se concibe un proceso.

En este capítulo se hace una presentación de los materiales seleccionados que se consideran de mayor interés. Las mejoras propuestas por varios autores se señalan en cuadros punteados y se enumeran tomando en cuenta el orden en que se van desarrollando, luego ese mismo número aparece para hacer el comentario del aporte que proporciona.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO, INTERNO. ORDEN DE LOS FACTORES

En la generalidad de los análisis DAFO se realiza en paralelo tanto el análisis externo como interno (ver figura 1.1), cosa que algunos autores han criticado.

En particular Hill y Westbrook hacen notar lo siguiente: que la primera etapa de trabajo debe ser el análisis externo, en la que se indaga sobre que cambio se debe esperar, para que luego esta información sirva de referencia para la siguiente etapa que es el análisis interno, en la que se examinan los elementos con que cuenta la organización para responder a tales retos y que se designan como fortalezas y debilidades.

2.2 JERARQUIZACIÓN DE LOS FACTORES (DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)

El análisis DAFO es una técnica de planeación, que permite contar con información valiosa proveniente de las personas involucradas en uno o varios procesos determinados.

Con la finalidad de facilitar el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades emitidas por los integrantes, pueden prepararse cuatro listas verticales. Se sabe que se genera un número importante de cada factor, lo que implica dificultad, por lo que varios autores sugieren seleccionar los más significativos (priorizar factores).

García y Cano¹ al igual que Benavides, sostienen que priorizar factores en un análisis como este aportaría mejoras, ya que en la mayoría de las organizaciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales. Para no entrar en particularidades se escogen los más importantes. Este aporte es factible tanto para el análisis interno como externo. La propuesta que hacen estos autores, es que cada integrante seleccione las diez opciones que considere más representativas de entre todas las listas (sin ordenar). Se asignarán puntos o marcas al factor que sea seleccionado y se elegirán las diez opciones con mayor número de puntos o marcas.

¹ García, Teresa y Cano, Milagros dicen que el análisis FODA es una técnica para resolver problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones, recomiendan la ponderación para que sea más efectiva. Véase al respecto pág. <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

Cuadro 2.1 Selección del listado de las debilidades.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. Ausencia de controles de calidad	X			X	X	X	4
2. Indefinición de las funciones de los empleados	X	X	X			x	4
3. Dependencia financiera de créditos bancarios		X	X	x	X		4
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	X	X	X	X	X	X	6
5. Falta de planeación de los trabajos	X	X	X	X	X	X	6
6. Carencia de liderazgo directivo	X	X	X	X	X		5
7. Falta de integración de personas a planes y programas	X		X	X		X	4
8. Falta de compromiso de los empleados			X	X	X		3
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos		X	X	X	X	X	5
10. Falta de soporte para la investigación y desarrollo.	X	X				X	3
11. Falta de modernización de planta y equipo		X		X	X	X	4
12. Indefinición de criterios de valoración del rendimiento	X		X			X	3
13. Falta de capacitación y desarrollo del personal	X			X	x	X	4
14. Instalaciones insuficientes para ampliaciones	X	X	X				3
15. Falta rotación de personal		X			X		2

Luego para ordenarlos una vez seleccionados los diez factores por cada integrante del grupo, se les solicitará que le asignen un orden calificándolo con el número diez al más importante y con uno al menos importante, eliminando los menos seleccionados, quedando el orden de la siguiente manera.

Cuadro 2.2 Orden de las debilidades.

(Fuente: García y Canon)

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	14
2. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	41
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	29
9. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	27
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	28

Enseguida se seleccionan los factores de mayor a menor, dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuales han sido los más significativos de acuerdo con la opinión del equipo, y determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los factores detectados.

Cuadro 2.3 Identificación de las debilidades.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52
2. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	41
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
6. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	29
7. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	27
8. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26
9. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
10. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	14

1 → El objetivo que se persigue aplicando esta técnica es muy útil, ya que analizan las mejores opciones de manera grupal desde diversos puntos de vista, genera lo que es un consenso respetando el tema de mayor interés lo que ayuda a buscar acciones correctivas concretas.

2.3 ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS FACTORES

En este apartado se presenta el análisis DAFO que se realizó en la Volkswagen a finales de 1973 y principios de 1975.

Cuadro 2.4 Aplicación de la Matriz DAFO para la Volkswagen.

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	1) Destreza R & D y ingeniosidad 2) Fuerte producción, ventas y servicios 3) Confianza interna de las capacidades del personal <div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 10px auto;">2</div>	1) Automatización de la producción (aunque varios modelos menos acertados se estaban introduciendo al mercado) 2) Precios crecientes en Alemania 3) Ninguna experiencia con los sindicatos de los U.S.A
<u>Oportunidad</u> (El mercado externo fuente de riesgo) 1) Crecimiento de la demanda (se está demandando coches más lujosos y hay poca opción) 2) Ofertas atractivas para construir una planta de la asamblea en U.S.A 3) Chrysler y American motors necesitan los motores pequeños	<u>FO:</u> 1) Crecimiento y producción de línea de muchos productos con muchas opciones, en diversas clases, del precio (dasher, scirocco, conejo, línea del audi (O ₁ , F ₁ , F ₂)). 2) Negociación para Chrysler y los modelos compatibles de AMC (O ₃ , F ₃)	<u>DO:</u> 1) Desarrollo para diversos niveles de precio (que se extienden en las líneas del audi (O ₁ D ₁) 2) Hacer frente a precios crecientes en Alemania, construyeron la planta en U.S.A, empleando tarifa externa de los sindicatos de los U.S.A (O ₂ , D ₃ , D ₂)
<u>Amenazas</u> 1) Interrelación: del dólar 2) Competencia japonesa y americana en autos 3) Aprovechamiento en ahorro de combustible lo que representa un efecto de precio.	<u>FA:</u> 1) Reduce de efecto de intercambio en negociación con la planta de U.S.A (A ₁ , A ₂ , F ₁ , F ₃) 2) Reuniones con el consejo avanzado de la tecnología de diseño de consumo de combustible (A ₂ , A ₃ , F ₁ , F ₂) 3) Introducción a través de la inyección del combustible y desarrolla los motores diesel para más eficiencia del combustible (A ₃ , F ₁)	<u>DA:</u> A. Convertir las amenazas en fortalezas a través de las estrategias. 1) Reducir las competencias desarrollando las opciones flexibles (A ₂ D ₁) B. Posible línea de productos no desarrollada por vw: 1) Engancha a la operación común con Chrysler o amc 2) Retire de nosotros las amenazas exteriores del mercado vw

2 → Este trabajo es importante ya que muestra que el diseño de las estrategias no es el resultado de la combinación uno a uno como se podría interpretar en la matriz DAFO que generalmente se utiliza (ver figura 1.4), sino que es el resultado de la combinación de distintos factores.

2.4 PRIORIZAR ESTRATEGIAS

Uno de los objetivos del análisis DAFO es identificar las mejores estrategias. En la etapa de búsqueda bibliográfica se incorporó un documento que ayuda el aspecto de priorizar estrategias, el mismo elaborado por Benavides², donde elabora un plan estratégico para la Universidad de Málaga-España, utilizando como herramienta el análisis DAFO, en el cual realiza un procedimiento para identificar las estrategias más significativas.

Inicia con la identificación de los factores Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, además le asigna el número correspondiente de acuerdo a su ubicación en el listado, expuesto en el cuadro siguiente.

Cuadro 2.5 Identificación de los factores.
(Fuente: Benavides)

DEBILIDADES	D ₁	Carencia y problemas de infraestructuras en áreas específicas
	D ₂	Elevada ratio profesor/alumno.
	D ₃	Ausencia de objetivos específicos en las diferentes titulaciones.
	D ₄	Bajo índice de alumnos en prácticas en empresas.
	D ₅	Ausencia de contabilidad analítica
FORTALEZAS	F ₁	Planilla de profesorado joven, capital humano consolidado.
	F ₂	Elevados ingresos por investigación
	F ₃	Oferta variada de titulaciones.
	F ₄	Apoyo y fomento a las iniciativas emprendedoras
	F ₅	Participación en los Planes Nacionales de Evaluación de la Calidad.
AMENAZAS	A ₁	Creciente competencia de titulados de otros países de la Unión Europea
	A ₂	Desajuste de los planes de estudio con las demandas sociales.
	A ₃	Baja tasa de éxito en las nuevas iniciativas empresariales.
	A ₄	Estructura del mercado de trabajo que dificulta la inserción laboral.
	A ₅	Crecimiento de centros privados y de la oferta de formación
A ₆	Saturación de titulados en determinadas áreas.	
OPORTUNIDADES	O ₁	Implicación de las administraciones en la potenciación de la innovación
	O ₂	Incremento de las relaciones universidad-empresa
	O ₃	Crecimiento económico, expansión del sector servicios, turismo, construcción...
	O ₄	Afirmación de la economía del conocimiento. Amplia difusión de las TIC
	O ₅	Incremento de las necesidades de actualización de los conocimientos.
	O ₆	Situación geográfica, área de concentración y crecimiento de la población

En la siguiente etapa se estructura la matriz clásica utilizada en este análisis donde se interrelacionan los cuatro factores anteriores y se derivan cuatro grupos de estrategias: Supervivencia (DA), Reorientación (DO), Defensivas (FA) y Ofensivas (FO) (figura 2.1).

² Benavides Velasco, Carlos 2003, Director de Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la Universidad de Málaga.

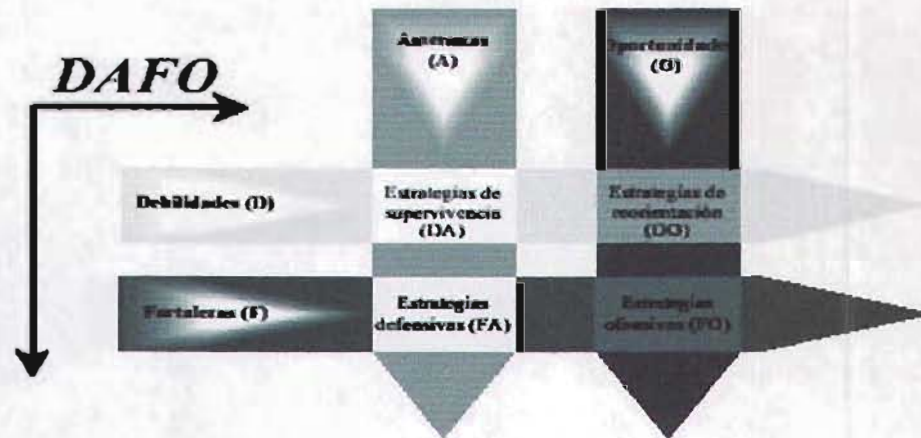


Figura 2.1 Matriz DAFO.

Enseguida, se elabora una matriz con tres columnas; relación de los factores del análisis DAFO, estrategia y descripción de las estrategias. De igual forma se subdivide de forma horizontal en Supervivencia (DA), Reorientación (DO), Defensivas (FA) y Ofensivas (FO) (cuadro 2.6).

Las interrelaciones dan como producto una estrategia, misma que puede aplicar en otras relaciones, como por ejemplo el caso del recuadro de las estrategias de supervivencia **ES2** con la denominación de "Evaluación, titulaciones y definición de objetivos". Así mismo, se repite esta para el cuadrante cuatro y seis.

En los demás recuadros se inicia la interrelación con los cuadrantes anteriores. Ejemplo de esto es la relación que aparece en el cuadro 2.6, entre (O1-D3) que aplica tanto una nueva estrategia de reorientación (**ER3**), como la estrategia de supervivencia (**ES1**). Las acciones que pertenecen al mismo cuadrante se representan en letras negras y las que son de otro cuadrante en cursivas. Este mismo proceso se sigue en los demás recuadros de estrategias defensivas y ofensivas.

Cuadro 2.6 Interacción de los factores.

	Relación	Estrategia	Descripción de la estrategia
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)	A ₁ - D ₁	ES ₁	Elaboración del plan estratégico y reordenación áreas afectadas.
	A ₁ - D ₂	ES ₂	Evaluación simulaciones y definición de objetivos.
	A ₁ - D ₃	ES ₃	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₂ - D ₃	ES ₂	Evaluación simulaciones y definición de objetivos.
	A ₂ - D ₄	ES ₄	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₂ - D ₅	ES ₂	Evaluación simulaciones y definición de objetivos.
	A ₂ - D ₆	ES ₁	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₃ - D ₁	ES ₄	Mejorar las infraestructuras, corregir carencias.
	A ₃ - D ₂	ES ₅	Reducción de la ratio alumno profesor.
	A ₃ - D ₃	ES ₂	Evaluación simulaciones y definición de objetivos.
	A ₃ - D ₄	ES ₃	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₃ - D ₅	ES ₁	Elaboración del plan estratégico.
	A ₄ - D ₁	ES ₁	Elaboración del plan estratégico y reordenación áreas afectadas.
	A ₄ - D ₂	ES ₅	Reducción de la ratio alumno profesor.
A ₄ - D ₃	ES ₂	Evaluación simulaciones y definición de objetivos.	
A ₄ - D ₅	ES ₃	Elaboración del plan estratégico.	
ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)	O ₁ - D ₁	ER ₁	Contratos programa mejora áreas relacionadas con innovación.
	O ₁ - D ₂	ER ₁	Plan de innovación docente.
	O ₁ - D ₃	ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos.
	O ₁ - D ₅	ER ₁ / ER ₃ = ES ₁	Contratos programa. Elaboración plan estratégico.
	O ₂ - D ₁	ER ₄	Diseño de medidas para incrementar la financiación externa.
	O ₂ - D ₃	ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos.
	O ₂ - D ₅	ER ₂	Potenciación de los proyectos universidad-empresa.
	O ₃ - D ₁	ER ₄ = ES ₁	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos.
	O ₃ - D ₄	ER ₅	Potenciación de los proyectos universidad-empresa.
	O ₄ - D ₁	ER ₆	Incorporación de nuevas tecnologías. mejora.
	O ₄ - D ₂	ER ₆	Incorporación de nuevas tecnologías. mejora.
	O ₄ - D ₃	ER ₇ = ES ₁	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos.
	O ₅ - D ₃	ER ₇ = ES ₁ / ER ₆	Evaluación simulaciones y definición objetivos. Diseño plan de simulaciones propias.
	O ₆ - D ₃	ER ₆	Diseño plan de simulaciones propias.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	A ₁ - F ₃	ED ₁ = ER ₁	Diseño plan de titulaciones propias.
	A ₁ - F ₁	ED ₇	Programa de creación de <i>spin-off</i> .
	A ₁ - F ₃	ED ₃ = ER ₁ = ES ₁	Evaluación titulaciones y planes de mejora.
	A ₂ - F ₃	ED ₄ = ER ₁ = ES ₁	Elaboración plan estratégico.
	A ₃ - F ₃	ED ₅ = ER ₁ = ES ₁	Evaluación titulaciones y planes de mejora.
	A ₃ - F ₁	ED ₅ / ED ₄	Creación vivero de empresas. Cursos de formación empresarios.
	A ₃ - F ₃	ED ₁ = ER ₁ / ED ₄	Diseño plan de titulaciones propias. Cursos de formación empresarios.
	A ₃ - F ₁	ED ₇ / ED ₅	Programa de creación de <i>spin-off</i> . Creación vivero de empresas.
	A ₃ - F ₃	ED ₃ = ER ₁ = ES ₁	Evaluación titulaciones y definición objetivos
	A ₄ - F ₁	ED ₄ = ER ₁ = ES ₁ · ED ₇	Elaboración plan estratégico. Gabinete inserción laboral.
	A ₄ - F ₃	ED ₄ = ER ₁ = ES ₁ · ED ₇	Elaboración plan estratégico · Gabinete inserción laboral.
	A ₄ - F ₁	ED ₇ / ED ₃	Programa de creación de <i>spin-off</i> . Creación vivero de empresas.
	A ₄ - F ₃	ED ₃ = ER ₁ = ES ₁	Evaluación titulaciones y definición objetivos
	A ₅ - F ₁	ED ₁ = ER ₁ · ED ₃ = ER ₁ = ES ₁	Diseño plan de titulaciones propias. Evaluación titulaciones y planes de mejora.
	A ₅ - F ₂	ED ₃	Apoyo grupos de investigación de excelencia. potenciación I-D.
	A ₅ - F ₃	ED ₁ = ER ₁ · ED ₄ = ER ₁ = ES ₁	Diseño plan de titulaciones propias. Elaboración plan estratégico.
A ₅ - F ₁	ED ₁ = ER ₁ = ES ₁	Elaboración plan estratégico.	
A ₅ - F ₃	ED ₁ = ER ₁ · ED ₃ = ER ₁ = ES ₁	Diseño plan de titulaciones propias. Evaluación titulaciones y planes de mejora.	
A ₆ - F ₁	ED ₃ = ER ₁	Diseño plan de titulaciones propias.	
A ₆ - F ₂	ED ₃	Apoyo grupos de investigación de excelencia. potenciación I-D.	
A ₆ - F ₃	ED ₁ = ER ₁ · ED ₄ = ER ₁ = ES ₁	Diseño plan de titulaciones propias. Elaboración plan estratégico.	
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	O ₁ - F ₁	EO ₁	Plan de formación del profesorado e innovación docente.
	O ₁ - F ₂	EO ₂ = ED ₁ / EO ₃ / EO ₁	Apoyo grupos de investigación de excelencia. potenciación I-D. Proyección y refuerzo de la OTRI. Incremento dotación infraestructuras de I-D.
	O ₁ - F ₄	EO ₃ = ED ₁ / EO ₄ = ED ₁	Programa de creación de <i>spin-off</i> . Creación vivero de empresas.
	O ₂ - F ₂	EO ₇ = ED ₁ = ER ₁ = ES ₁ / EO ₃	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos. Proyección y refuerzo de la OTRI.
	O ₂ - F ₃	EO ₄ = ED ₁	Cursos de formación empresarios.
	O ₂ - F ₄	EO ₆ = ER ₁ / EO ₁₀ / EO ₁₁	Potenciación de los proyectos universidad-empresa. Acuerdos de colaboración con empresas para gestionar conjuntamente el vivero de empresas. Acuerdos de cooperación con entidades para el apoyo al programa de creación de <i>spin-off</i> .
	O ₃ - F ₂	EO ₁₇ / EO ₉ = ER ₁	Programa de apoyo a la I-D en servicios, turismo etc. Potenciación de los proyectos universidad-empresa.
	O ₃ - F ₃	EO ₁₂ = ED ₁ = ER ₁	Diseño plan de titulaciones propias.
	O ₄ - F ₁	EO ₁₄ / EO ₁₃ = ER ₁	Plan de formación en el uso de nuevas tecnologías. Incorporación de nuevas tecnologías. mejora
	O ₄ - F ₂	EO ₇ = ED ₁ = ER ₁ = ES ₁ / EO ₁₃ = ED ₁ = ER ₁	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos. Diseño plan de titulaciones propias.
	O ₄ - F ₄	EO ₇ = ED ₁ = ER ₁ = ES ₁ / EO ₃ = ED ₁ / EO ₈ = ED ₁	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos. Programa de creación de <i>spin-off</i> . Creación vivero de empresas.
	O ₅ - F ₁	EO ₄ = ED ₁ / EO ₁₃ = ED ₁ = ER ₁	Cursos de formación empresarios. Diseño plan de titulaciones propias.
	O ₅ - F ₃	EO ₇ = ED ₁ = ER ₁ = ES ₁ / EO ₁₄ = ED ₁ = ER ₁	Elaboración plan estratégico. alineamiento de objetivos. Diseño plan de titulaciones propias
	O ₅ - F ₄	EO ₁₆	Cursos de formación de emprendedores y de gestión de la innovación.
O ₆ - F ₃	EO ₁₇ = ED ₁ = ER ₁ = ES ₁	Evaluación titulaciones y adecuación de los planes de estudio.	
O ₆ - F ₃	EO ₁₁	Reforzar imagen de la universidad. creación Gabinete Comunicación.	

Luego de las interrelaciones entre los cuadrantes se elabora la matriz de estrategias. Donde se representan un resumen de las relaciones anteriores.

3 → El comentario correspondiente al cuadro puntuado el cual representa una mejora aparece en la página veinte y uno.

Cuadro 2.7 Matriz de las estrategias.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO (externo)													
		AMENAZAS						OPORTUNIDADES							
		A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆		
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES		D ₁	ES ₁				ES ₄	ES ₅	ER ₁	ER ₂		ER ₄		
	D ₂	ES ₂					ES ₃	ES ₆	ER ₃				ER ₄		
	D ₃	ES ₁	ES ₂		ES ₃	ES ₄	ES ₇	ER ₁	ER ₂	ER ₃	ER ₄	ER ₅	ER ₆	ER ₇	ER ₈
	D ₄	ES ₁	ES ₂		ES ₃	ES ₄			ER ₂	ER ₃					
	D ₅					ES ₁	ES ₂	ER ₁	ER ₂	ER ₃					
								ES ₁	ES ₂						
FORTALEZAS	F ₁			EO ₁	ED ₁	ED ₂	ED ₃	ED ₄	EO ₁				EO ₁	EO ₂	
	F ₂							ED ₂	ED ₃	EO ₁	EO ₂	EO ₃	EO ₄	EO ₅	EO ₆
	F ₃	ED ₁	ED ₂	ED ₃	ED ₄	ED ₅	ED ₆	ED ₇	ED ₈	EO ₁	EO ₂	EO ₃	EO ₄	EO ₅	EO ₆
	F ₄	ED ₁								EO ₁	EO ₂	EO ₃	EO ₄	EO ₅	EO ₆
	F ₅	ED ₁								EO ₁	EO ₂	EO ₃	EO ₄	EO ₅	EO ₆
	F ₆	ED ₁	ED ₂	ED ₃	ED ₄	ED ₅	ED ₆	ED ₇	ED ₈	EO ₁	EO ₂	EO ₃	EO ₄	EO ₅	EO ₆

Como se puede ver en la matriz anterior se presenta un número significativo de estrategias, a las cuales el autor entiende que se les debe dar peso para así priorizar entre ellas. Para la elaboración de esto se ejecutan dos actividades: la determinación del peso correspondiente a cada estrategia y su valoración.

- a) **Determinación del peso correspondiente a cada estrategia.** La determinación de la importancia relativa de las estrategias en cada uno de los grupos en que los distribuyen, se calcula en función del número de veces que aparece la estrategia y de su participación porcentual en el total del grupo. Así en el análisis del cuadro 2.7, se desprenden las estrategias con mayor peso las cuales son, en este caso, las estrategias defensivas. Esto implica que la institución tiene que orientar y aprovechar sus recursos y capacidades para contrarrestar las situaciones desfavorables derivadas del entorno.
- b) **Valoración de estrategias.** Un estudio pormenorizado por estrategias del contenido del cuadro 2.8 permite hacer una valoración y obtener algunas conclusiones sobre cada una de las posibles orientaciones estratégicas.

Cuadro 2.8 Peso de cada estrategia.

CÓDIGO	ESTRATEGIAS				TOTAL	%
	SUPERVIVENCIA (DA)	REDIRECCIÓN (DO)	DEFENSIVAS (FA)	OFENSIVAS (FO)		
ES ₁ -ER ₁ -ED ₁ -EO ₁	4	5	0	4	19	20,40
ES ₂ -ER ₂ -ED ₂ -EO ₂	5	1	0	1	13	13,98
ES ₃	5	-	-	-	5	5,38
ES ₄	1	-	-	-	1	1,08
ES ₅	2	-	-	-	2	2,15
ER ₁	-	2	-	-	2	2,15
ER ₂	-	1	-	-	1	1,08
ER ₃ -EO ₁₁	-	1	-	1	2	2,15
ER ₄ -EO ₇	-	2	-	2	4	4,30
ER ₅	-	2	-	-	2	2,15
ER ₆ -ED ₁ -FO ₁₁	-	2	7	4	13	13,98
ED ₁ -EO ₂	-	-	3	2	5	5,38
ED ₂ -EO ₃	-	-	3	2	5	5,38
ED ₃ -EO ₄	-	-	2	2	4	4,30
ED ₄	-	-	2	-	2	2,15
ED ₅ -EO ₅	-	-	2	1	3	3,20
EO ₁	-	-	-	1	1	1,08
EO ₂	-	-	-	2	2	2,15
EO ₃	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₀	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₁	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₂	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₃	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₄	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₅	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₆	-	-	-	1	1	1,08
TOTALES	17	16	31	29	93	100
%	19,28	17,21	33,33	31,18	100	

Cuadro 2.9 Valoración de las estrategias.

CÓDIGO	ESTRATEGIAS (DA)	%
ES ₁	5	29,41
ES ₂	5	29,41
ES ₃	4	23,53
ES ₄	2	11,77
ES ₅	1	5,88
TOTAL	17	100
CÓDIGO	ESTRATEGIAS (FA)	%
ED ₁	7	22,50
ED ₂	6	19,35
ED ₃	6	19,35
ED ₄	3	9,68
ED ₅	3	9,68
ED ₆	2	6,45
ED ₇	2	6,45
ED ₈	2	6,45
TOTAL	31	100
CÓDIGO	ESTRATEGIAS (DO)	%
ER ₁	5	31,25
ER ₂	2	12,50
ER ₃	2	12,50
ER ₄	2	12,50
ER ₅	2	12,50
ER ₆	1	6,25
ER ₇	1	6,25
ER ₈	1	6,25
TOTAL	16	100

CÓDIGO	ESTRATEGIAS (FO)	%
EO ₁	4	13,79
EO ₁₀	4	13,79
EO ₂	2	6,90
EO ₃	2	6,90
EO ₄	2	6,90
EO ₅	2	6,90
EO ₆	1	3,45
EO ₇	1	3,45
EO ₈	1	3,45
EO ₁₄	1	3,45
EO ₁₁	1	3,45
EO ₁₂	1	3,45
EO ₁₃	1	3,45
EO ₁₅	1	3,45
EO ₁₆	1	3,44
EO ₁₇	1	3,44
EO ₁₈	1	3,44
TOTAL	29	100

3 → El objetivo que se traza en esta parte es el de priorizar estrategias, el cual es útil para el análisis DAFO. Sin embargo, la metodología que aplica el autor se le dificulta al usuario que pretende aplicarlo.

El análisis que realiza el autor se estima que es muy importante el priorizar o jerarquizar las distintas estrategias, ahora bien, el procedimiento sugerido francamente no resulta muy atractivo ni tampoco claro. Además de que contabiliza cuantas veces aparece una estrategia como sinónimo de importancia no necesariamente se relaciona con el hecho de que tenga un carácter crucial.

Se considera que hacer una priorización de estrategias sería de mayor utilidad como un método similar al que se vio para priorizar factores (ver apartado 2.2).

Manual LUCEM sistematizado

El FODA LUCEM³, contiene un formulario sistematizado de tal manera que entrega un reporte final de forma ponderada, en el que se clasifican las respuestas y se dictamina cual es la estrategia más conveniente, acorde a la situación de la organización.

Los datos son arrojados como un resumen al final del análisis el cual ya esta configurado. Los resultados se presentan a continuación (figura 2.2).

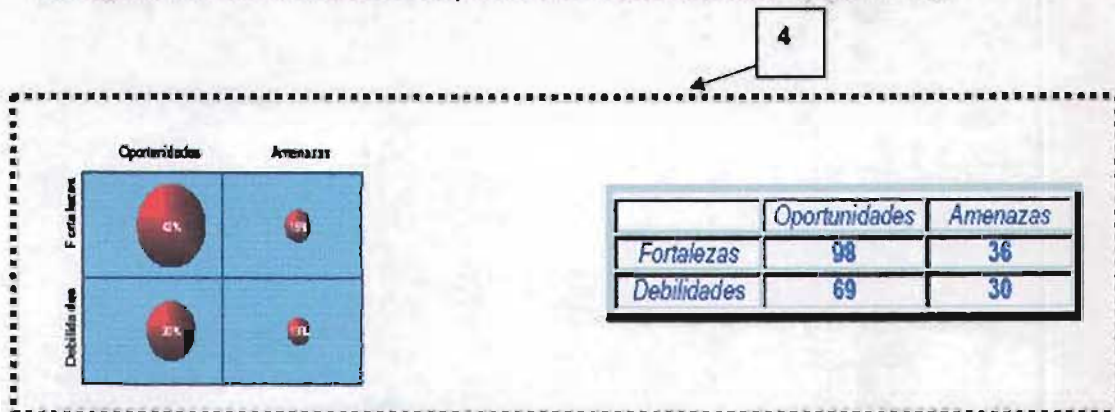


Figura 2.2 Ponderación de las estrategias manual LUCEM.

4 → La esencia de este es que hay estrategias con más importancia que otras y que se deben identificar, por eso en este manual las representan con bolitas, la más grande es la que tiene mayor importancia y de la misma manera con números. Como este proceso está sistematizado no explica la mecánica para que se lleguen a los resultados que arroja la figura.

³ LUCEM es un Instructivo del análisis DAFO, que ha sido sistematizado y homogenizado.

2.5 ANÁLISIS DAFO POR ÁREAS CLAVES

A través de un caso de aplicación relacionado con una fundación que tiene como propósito el cuidado de la vida salvaje, se ofrece una variación del DAFO que se estima de interés.

- 1) Identifica las áreas claves, visualizando cuales son las áreas que tienen influencias específicas en las que el éxito contribuiría significativamente a mejorar los resultados o en las que el fracaso tendría un impacto adverso sobre los mismos. Para esta organización, en este ejercicio de forma grupal, se identificaron nueve áreas claves.

Cuadro 2.10 Áreas claves del WWF.

5
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercadeo 2. Reconocimiento público 3. Prestigio financiero 4. Calidad de la aplicación 5. Uso de recursos de personal 6. Uso de recursos financieros y físicos 7. Control de administración 8. Innovación 9. Fondos netos

- 2) Cada área clave se tomó individualmente y se sometió a un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Tomando como ejemplo el área de mercadeo se presenta la lista completa de los cuatros factores la cual se representa en el próximo cuadro.

Cuadro 2.11 Análisis DAFO. Área clave: Mercadeo.

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Imagen Poco miembros Comunicaciones Ingresos inadecuados Sujeto a moda Escasa penetración del mercado Nada de conservación activa Ningún equipo audiovisual Falta de innovación</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Imagen Logotipo Beneficencia Atractivo emotivo Atractivo visual Logros Comunicaciones Servicios de conferencia en escuelas Flexible</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Clima económico Eventos actuales Mejor posicionamiento Creciente conciencia 350 Kilos dadas para beneficencia de escuelas.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Competencia Legislación Clima económico</p>

Enseguida se pasa al acuerdo de estrategias, en esta etapa ya se han concretado respuestas comprensivas a preguntas tales como:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Qué creemos que sucederá en el futuro?
- ¿A dónde queremos llegar?

Cuadro 2.12 Estrategias. Área clave: Mercadeo.

1. Incrementaremos el número de nuestros miembros y mejorar el servicio
2. Empezaremos un programa de investigación para descubrir las mayores oportunidades de mercadeo
3. Haremos un esfuerzo concertado para incrementar sustancialmente nuestros ingresos de negocios y beneficencia
4. Agrandaremos nuestra listas para maximizar la consecución de fondos
5. Buscaremos mejorar y ampliar más nuestra imagen en el mercado
6. Nos aseguraremos de tener equipo audiovisual adecuado y efectivo
7. Fomentaremos las donaciones en forma conveniente
8. Participaremos más del mercado

5

→ El identificar cuales son los factores claves del éxito y sobre cada uno de ellos realizar un análisis DAFO particular se considera una contribución de gran relevancia, ya que la propia propuesta lleva a no perderse en aspectos de escasa relevancia. Dado este caso, el ejemplo que se presenta no resulta de gran interés pues se anotan una serie de generalidades y poco detalle de análisis.

2.6 CASO DEL MORROPÓN-PERÚ

Este documento fue elaborado por Vidal⁴ para la provincia de Morropón – Perú. En el título de este apartado no se hace referencia a ninguna mejora o ajuste del DAFO, ya que en este trabajo son varias las aportaciones que se presentan.

El análisis externo de los factores del desarrollo.

Como todo trabajo DAFO, identificar las debilidades, amenazas fortalezas, y oportunidades, es la primera etapa para la provincia de Morropón se representan en los cuadros 2.13 y 2.14.

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas de la provincia.

⁴ Angel L. Vidal – Alonso: "Foro Internacional de Experiencias en Desarrollo Local y Regional" SEBRAE – PR. Centro Internacional de Formación de la OIT. Curitiba.

Cuadro 2.13 Descripción de los factores externos.

Oportunidades	1. Mercados Internacionales abiertos para frutas y otros productos agropecuarios posibles de producir en la costa norte del Perú.
	2. Financiamiento nacional y externo para proyectos de desarrollo.
	3. Demanda de productos agropecuarios de los mercados regional y nacional.
	4. Demanda nacional e internacional de artesanías (cerámica).
	5. Política nacional de modernización de salud favorece a provincia como centro piloto.
	6. Acuerdo de Paz con Ecuador.
	7. Oferta de servicios de capacitación, asesoría técnica y empresarial.
	8. Capitales interesados en invertir en agricultura y pecuaria.
Amenazas	1. La competencia de otros países con tecnologías superiores, calidad y menor precio.
	2. El centralismo en las decisiones y en las inversiones públicas.
	3. La política agraria desfavorable al agro.
	4. Deficiencias de los servicios de agroexportación de transporte, aéreo, terrestre, marítimo y de aduanas del Perú.
	5. Los grandes capitales que extraen recursos y no reinvierten en la provincia.
	6. Las barreras arancelarias y restricciones para los productos de agroexportación.
	7. Las deficiencias de los sistemas públicos educativos y de salud del Perú.
	8. La presencia cíclica del fenómeno del niño y sequías.

El Análisis interno de los factores del desarrollo.

El diagnóstico interno permite identificar los puntos fuertes y débiles de la provincia, como se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.14 Descripción de los factores internos.

Fortalezas	1. Existencia de instituciones y organizaciones (sectoriales y territoriales), así como de profesionales jóvenes con capacidad para liderar su desarrollo.
	2. 25,000 has. de tierra bajo riego de calidad y grandes extensiones de pastos naturales.
	3. Potencial acuífero subterráneo.
	4. Disponibilidad de energía.
	5. Empresas con experiencia en producción y 1,000 hectáreas de cultivos de agroexportación. Su ubicación cercana a la red de integración vial con el resto de la región y el país.
	6. Condiciones climáticas y agroecológicas muy favorables.
	7. La calidad de diseño de la cerámica de Chulucanas.
	8. Existencia de servicios de salud con buen nivel y cobertura.
Debilidades	1. Disponibilidad de recurso hídrico en forma temporal, y su uso irracional.
	2. Pasividad, dejadez, escepticismo e indiferencia de amplios sectores de la población.
	3. Organizaciones productivas, institucionales y de la población, débiles, caracterizadas por su desorganización y hábito de improvisación.
	4. Bajo nivel cultural de la población.
	5. Vulnerabilidad de la red vial que integra a los distritos con la provincia.
	6. Viveza criolla: Irresponsabilidad para los negocios y para el ahorro y crédito.
	7. Sectarismo, egoísmo y desconfianza, que bloquea la organización.
	8. Desencuentro cultural y de paradigmas entre las dos últimas generaciones.

El Análisis de las relaciones estratégicas

El Análisis estratégico, permite relacionar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas que tiene que enfrentar la provincia en el camino al logro de su Visión de futuro. Al relacionar estos elementos, se genera un escenario que nos permite establecer las estrategias más adecuadas para alcanzar el éxito (combinando oportunidades con fortalezas) y evitar los

fracasos (combinación de amenazas con debilidades). Ello implica formular las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fortalezas sirven para aprovechar las oportunidades?
2. ¿Qué debilidades bloquean el aprovechamiento de las oportunidades?
3. ¿Cuáles son las amenazas con mayor probabilidad de interferir en el desarrollo?
4. ¿Cuáles son las debilidades que le abren la puerta a las amenazas?

El análisis de las relaciones estratégicas, se inicia con las oportunidades. Cada oportunidad se relaciona con las fortalezas que permiten su aprovechamiento y luego con las debilidades que impiden su aprovechamiento. El objetivo es ir creando las posibilidades que se abren al futuro si aprovechamos las oportunidades, así mismo ir creando conciencia de las debilidades que debemos superar para aprovechar las oportunidades.

Para el análisis de las oportunidades se utilizaron los cuadros 2.15 donde se relacionan las oportunidades con las fortalezas, mientras que el cuadro 2.16, relaciona las oportunidades con las debilidades.

**Cuadro 2.15. Análisis estratégico de las oportunidades:
¿Qué fortalezas permiten aprovechar oportunidades?**

6

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES									CUADRO DE FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS								
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
1. Mercados Internacionales abiertos para frutas y otros productos agropecuarios	X	X	X	X	X	X	X	X	■ F1: Existencia de instituciones y organizaciones (sectoriales y territoriales), así como de profesionales jóvenes con capacidad para liderar su desarrollo
2. Financiamiento nacional y externo para proyectos de desarrollo.	X	X	X	X	X	X	X	X	■ F2: 25,000 has. De tierra bajo riego de calidad y grandes extensiones de pastos naturales.
3. Demanda de productos agropecuarios de los mercados regional y nacional.	X	X	X	X	X	X			■ F3: Potencial acuífero subterránea.
4. Demanda nacional e internacional de artesanías (cerámica).	X					X		X	■ F4: Disponibilidad de energía.
5. Política nacional de modernización de Salud favorece a provincia como centro piloto	X								■ F5: Empresas con experiencia en producción y 1000 has. de cultivos de agroexportación. Su ubicación cercana a la red de integración vial con el resto de la región y del país
6. Acuerdo de paz con Ecuador.	X					X		X	■ F6: Ubicación cercana a la red vial de integración.
7. Oferta de servicios de capacitación, asesoría técnica y empresarial.	X	X			X	X	X	X	■ F7: Condiciones climáticas y agroecológicas muy favorables
8. Capitales interesados en invertir en Agricultura y Pecuaria.		X	X	X	X	X	X		■ F8 La calidad de diseño de la cerámica de Chulucanas.

6

→ El comentario correspondiente al cuadro puntuado el cual representa una mejora aparece en la página veinte y nueve.

El cuadro 2.15, nos permite extraer las siguientes conclusiones:

1. Las Fortalezas claves que tiene la provincia, y que le permiten aprovechar el mayor número de oportunidades son:

- a. Existencia de instituciones y organizaciones (sectoriales y territoriales), así como de profesionales jóvenes con capacidad para liderar su desarrollo.
- b. Ubicación cercana a la red de integración vial con el resto de la región y el país.
- c. 25,000 hectáreas de tierra bajo riego de calidad y grandes extensiones de pastos naturales.
- d. Empresas con experiencia en producción y 1,000 hectáreas de cultivos de agroexportación.
- e. Condiciones agroclimáticas favorables.

2. Las oportunidades que tienen más fortalezas para su aprovechamiento:

- a. Mercados internacionales abiertos para frutas y otros productos agropecuarios posibles de producir en la Costa Norte del Perú.
- b. Financiamiento nacional y externo para proyectos de desarrollo.
- c. Demanda de productos agropecuarios del mercado regional y nacional.
- d. Oferta de servicios de capacitación, asesoría técnica y empresarial.
- e. Capitales interesados en invertir en agricultura y actividad pecuaria.

Cuadro 2.16 Análisis estratégico de las oportunidades y debilidades

OPORTUNIDADES	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DEBILIDADES								CUADRO DE DEBILIDADES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	
1. Mercados internacionales abiertos para frutas y otros productos agropecuarios	X	X	X		X	X	X		■ D1: Disponibilidad de recurso hídrico en forma temporal, y su uso irracional.
2. Financiamiento nacional y externo para proyectos de desarrollo.						X			■ D2: Pasividad, dejadez, escepticismo e indiferencia de amplios sectores de la población.
3. Demanda de productos agropecuarios de los mercados regional y nacional	X	X	X		X	X	X		■ D3: Debilidad de las organizaciones existentes, productivas, institucionales y de la población, caracterizadas por su desorganización y hábito de improvisación.
4. Demanda nacional e internacional de artesanías (cerámica).		X	X			X	X		■ D4: Bajo nivel cultural de la población.

El cuadro 2.16, fue elaborado en base a la preguntas ¿Cuáles son las debilidades que impiden el aprovechamiento de las oportunidades?

Las conclusiones que se desprenden del cuadro 2.16. Son las siguientes:

1. Las debilidades que limitan el aprovechamiento del mayor número de oportunidades son:

- a. La pasividad, dejadez, escepticismo e indiferencia de amplios sectores de la población.
- b. Organizaciones productivas, institucionales, y de la población, débiles, caracterizadas principalmente por su desorganización y hábito de improvisación.
- c. Viveza criolla: irresponsabilidad para los negocios, el ahorro y crédito.

2. Las oportunidades, que tienen el mayor número de debilidades

- a. Mercados internacionales abiertos para frutas y otros productos agropecuarios posibles de producir en la Costa Norte del Perú.
- b. Demanda de productos agropecuarios del mercado regional y nacional.
- c. Demanda nacional e internacional de artesanías.

6 → Este trabajo es importante como una primera etapa del análisis DAFO para discutir y aclarar como se interconectan los factores.

Una vez que se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se ha discutido como se relacionan se procede para cada oportunidad y para cada amenaza a realizar el siguiente análisis.

- a. En el caso de las oportunidades describe con mayor detalle en que consiste tal oportunidad y no quedar en ideas generales.
- b. Establecer cuales son los requerimientos y requisitos que se deberlan establecer para aprovechar tales oportunidades.
- c. Valorar de acuerdo a las fortalezas y debilidades de la organización si tiene la capacidad para satisfacer tales requerimientos (cuadro 2.17).

Cuadro 2.17 Balance del análisis estratégico de las oportunidades

7

Análisis de la Oportunidad: <i>Demanda de productos agropecuarios del mercado regional y nacional.</i>	
<p>a). Descripción: La demanda regional y nacional de productos agropecuarios esto creciendo significativamente en varias bandas del mercado como frutas, lácteos, cárnicos, etc. El mercado de Piura en flores, verduras y frutas no esta 100 % atendido. El mercado de Lima es realmente gigantesco. en dos años prácticamente ha duplicado el número de supermercados que demandarán nuevos productos.</p> <p>b). Raquerimiantos : Los requerimientos para ingresar en esos mercados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos con la colidad exigida por cada nicho de mercado: flores, verduras, frutas, etc.. ▪ Manejo de los canales de comercialización en Piura, Chiclayo, Lima, etc. ▪ Un volumen de producción según requerimiento de escoo de operaciones del canal de comercialización que se está utilizando. ▪ Continuidad y disciplina contractual (cumpliendo). Esos requerimientos son, por lo general, con un grado mucho menor que las exigencias de la exportación y abre posibilidades para todos los sectores de la población y todos los distritos 	
Fortalezas que Permiten su Aprovechamiento	Debilidades y carencias que impiden su aprovechamiento.
<p>Se cuenta con instituciones y organizaciones, tierras de calidad, condiciones agroecológicas y la ubicación cercana de la provincia a la red de integración vial.</p> <p>Sin embargo, la modalidad de cultivo y crianza generalizada en la provincia se basa más en las costumbres productivas tradicionales que en las necesidades del mercado. además la mayoría de los productores no esto acostumbrado a desarrollar sistemas de mercado.</p>	<p>Tiene como principales debilidades la disponibilidad de recurso hídrico en forma temporal, la pasividad, debilidad de las organizaciones productivas y hábito de improvisación, la vulnerabilidad de la red vial distrital y la viveza criolla</p> <p>Carencias: Las carencias principales en ese campo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El conocimiento de los requerimientos de la colidad de la demanda de los centros urbanos. ▪ El conocimiento de nichos de mercado en los cuales la producción de Morropón puede tener mayores probabilidades de éxito. ▪ Una visión estratégica de cómo lograr el ingreso masivo en esos mercados.

El mismo trabajo se realiza para definir como se relacionan las amenazas con las fortalezas y debilidades.

Una vez que se ha estudiado cada oportunidad o amenaza y se describe en que consiste, cuales requisitos se tiene y cuales son las fortalezas o

debilidades de la organización se procede a establecer que estrategias se requieren para aprovechar tales oportunidades o evitar las amenazas (cuadro 2.18 y 2.19).

Cuadro 2.18 Matriz de las estrategias para lograr el éxito.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL EXITO
<p><i>1. Mercados internacionales para frutas y otros productos agropecuarios posibles de producir en la Costa Norte del Perú.</i></p>	<p>Las estrategias posibles para que la economía de Morropón se impulse en base al mercado de agroexportación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Promoción de líneas de cultivo de agroexportación tipo mango, espárragos, especialmente con asistencia técnica y acceso a servicios de crédito. 1.2 Construcción de un sistema de acopio. 1.3 Sistema de asistencia técnica de mejoramiento de los sistemas de cultivo. 1.4 Difusión de sistemas modernos cultivo. 1.5 Instalación de sistemas de riego tecnificado. 1.6 Establecimiento de Alianzas Estrategias entre agricultores de punta con organizaciones de desarrollo y otras instituciones regionales.

Cuadro 2.19 Matriz de las estrategias para evitar el fracaso.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS PARA EVITAR EL FRACASO
<p><i>1. La competencia de otros países con tecnologías superiores, mejor calidad y menores precios</i></p>	<p>Las estrategias posibles son:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Promoción de una cultura empresarial moderna con sentido de calidad. 1.2 Premiación a la calidad y a la superación empresarial. Especialización en los cultivos para los cuales las condiciones climáticas, genéticas y de manejo sean más favorables para la Costa Norte del Perú. 1.3 Desarrollo de mecanismos de monitoreo del mercado global y de promoción comercial y de innovaciones tecnológicas. 1.4 Identificación de mercados en los cuales tenemos mejores condiciones. 1.5 Desarrollo de Alianzas Estratégicas: Productores, instituciones. 1.6 Analizar los puntos críticos de la competitividad y de los servicios para la exportación.

CAPÍTULO 3

BASE DE UNA GUÍA PARA EL ANÁLISIS *DAFO*

La planeación estratégica juega un papel muy importante en el estudio del futuro venidero y como hacer para responder a ello, una de las herramientas que se utiliza dentro de la planeación es el análisis *DAFO*, siendo este uno de los más populares.

Teniendo en cuenta que este análisis forma parte de la planeación estratégica, las mejoras que se aplican en el capítulo dos son específicamente para el *DAFO*, no para la planeación.

Este capítulo esta dividido en dos partes:

En la primera parte se presenta un esquema general de la planeación estratégica. El cual expone los pasos de la planeación estratégica siendo el *DAFO* parte de este proceso.

En la segunda parte se presentan las mejoras, que para facilidad se presentan en forma de una guía. En esta parte también se presentan los formatos y las plantillas que ayudan en cada una de las mejoras encontradas.

3.1 METODOLOGIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta un esquema de la planeación estratégica en la que se identifican cinco etapas básicas, las cuales se describen más adelante.

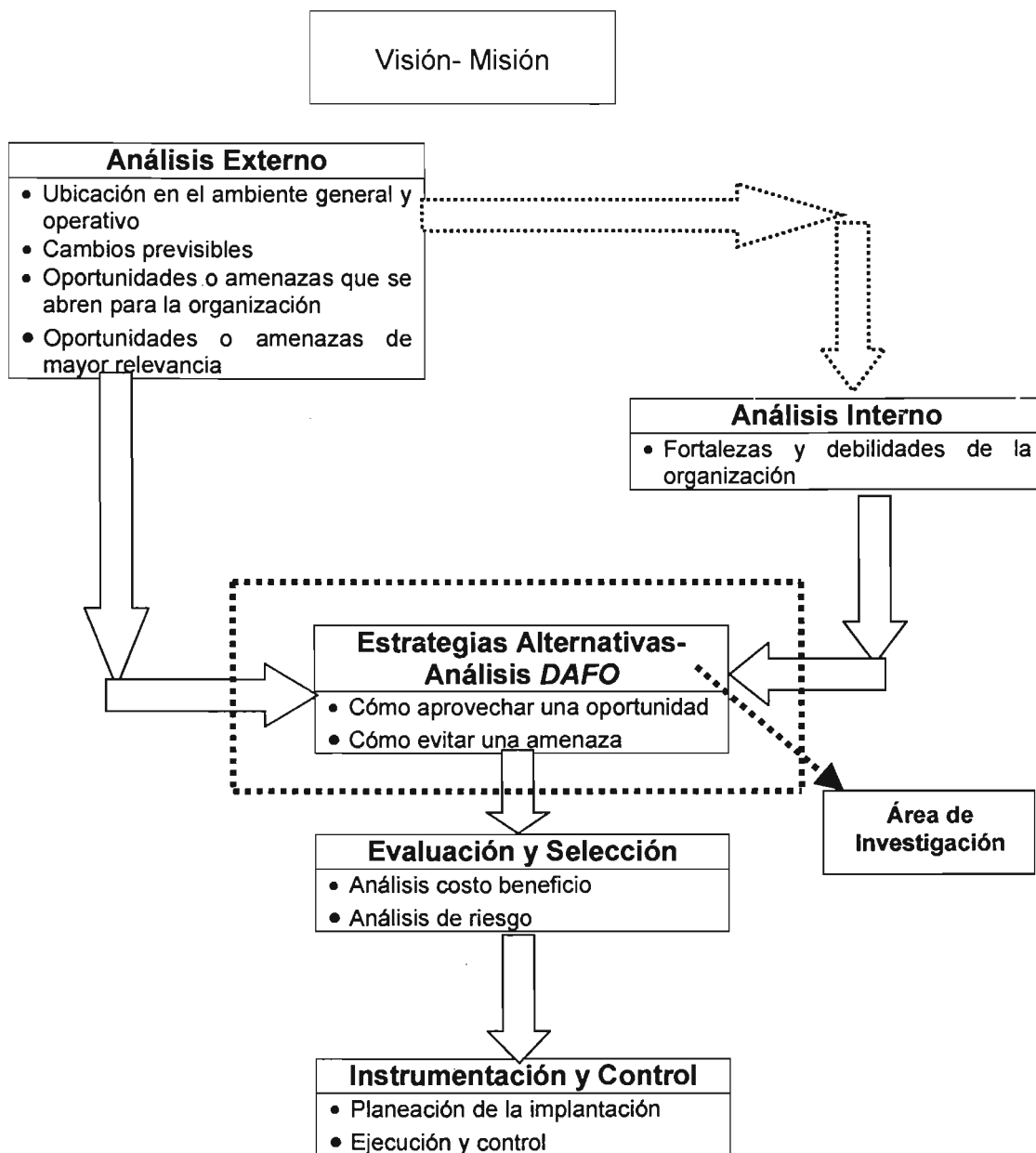


Figura 3.1 Esquema de la planeación estratégica.
(Fuente: Fuentes Zenón)

Misión-Visión

En la primera tarea se realiza la elaboración de la filosofía de la institución, expresada en su declaración de visión y misión.

Análisis Externo

Consiste en ubicar la organización en su ambiente general y operativo, para luego explotar cada parte y definir qué cambios se prevén, sin olvidar los cambios que ya están en curso.

En cada caso se debe aclarar qué oportunidades o amenazas específicas se abrirían para la organización si un determinado cambio se llegara a materializar.

De la lista de oportunidades y amenazas, se priorizan las de mayor interés y se eliminan las de menos relevancia para concentrar la atención en los principales retos.

Análisis Interno

Cumpliendo el análisis externo, lo siguiente es valorar los elementos con lo que se cuenta para responder a los retos previstos, esto es, cuáles son las fortalezas y debilidades críticas de la organización.

Estrategias Alternativas- Análisis DAFO

Al conjuntar los resultados del análisis externo (Oportunidades y Amenazas) e interno (Fortalezas y Debilidades), se da forma a un marco para idear las estrategias de respuesta que se pudieran aplicar en cada caso.

Evaluación y Selección

Una vez que se han definido las estrategias de respuesta, corresponde hacer su evaluación, que incluye el análisis de costos, beneficios y factibilidad, además de un análisis de riesgo, pues aquí no hay nada seguro.

Instrumentación y Control

Es claro que reconocer una oportunidad no significa aprovecharla, como tampoco el anticipar una amenaza el evitarla, en buena medida porque con frecuencia se descuida trabajar sobre el futuro de una manera ordenada, por lo que es necesario formular programas y presupuestos bien articulados y con tiempos bien marcados.

3.2 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DAFO

Por lo general, cuando se presenta el análisis DAFO en la literatura lo que indica es lo siguiente:

Análisis Externo	Amenazas	Oportunidades
Análisis Interno		
Debilidades	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación
Fortalezas	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas

Figura 3.2 Matriz DAFO.

Un análisis externo donde se identifican las oportunidades y amenazas sobre los cambios que cabe esperar, para luego pasar al análisis interno donde se identifican las fortalezas y debilidades. Al combinar estos factores se estructura una matriz que habrá de servir de marco al idear las estrategias de respuestas. Con base en los resultados del capítulo dos, en el que se identifican unas series de mejoras al análisis, a continuación se hace una recopilación de las mejoras en forma de una guía.

- a) **Identificación de áreas claves:** esto significa que dentro de la organización se deben identificar las áreas que conviene dirigir el análisis, es decir no es necesario realizar el DAFO para toda la organización sino para las áreas que sean de mayor importancia.

Cuadro 3.1 Áreas clave de la organización.

Áreas clave de la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪

- b) **Jerarquización de factores:** se parte de que ya se ha hecho la identificación de los factores (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Posterior a esto se sugiere jerarquizar los distintos factores para centrar la atención en los aspectos más significativos y no distraer la atención en detalles menores; para tal fin se sugiere emplear las ideas de García y Canon (ver apartado 2.2).

Cuadro 3.2 Formato para priorizar factores.

PROPUESTA DE LOS FACTORES	Integrantes del equipo no.						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

- c) **Relaciones entre factores:** consiste en examinar cómo se relacionan los factores (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Es interesante ya que de esta forma las personas se van compenetrando con el problema y a la vez se genera un escenario que permite establecer las estrategias más adecuadas.

Cuadro 3.3 Análisis de los factores.

ANÁLISIS (OPORTUNIDADES-FORTALEZAS)						
Factor x- oportunidades	Debilidades					Cuadro factor x- debilidades
	D1	D2	D3	.	n	
1						D1
2						D2
3						D3
4						D4
5						.
.						.
.						.
n						n

d) **Formato base para el diseño de estrategias:** se utiliza una plantilla la cual describe los factores que intervienen en el diseño de las estrategias.

- Describe con mayor detalle en que consiste el factor que se esta describiendo, proporcionando ideas más claras.
- Establecer cuales son los requerimientos y requisitos que se deberían establecer para aprovechar el factor en estudio.
- Valorar si la organización tiene capacidad para satisfacer tales requerimientos y a la vez identificar cuales carencias impide el aprovechamiento del factor.

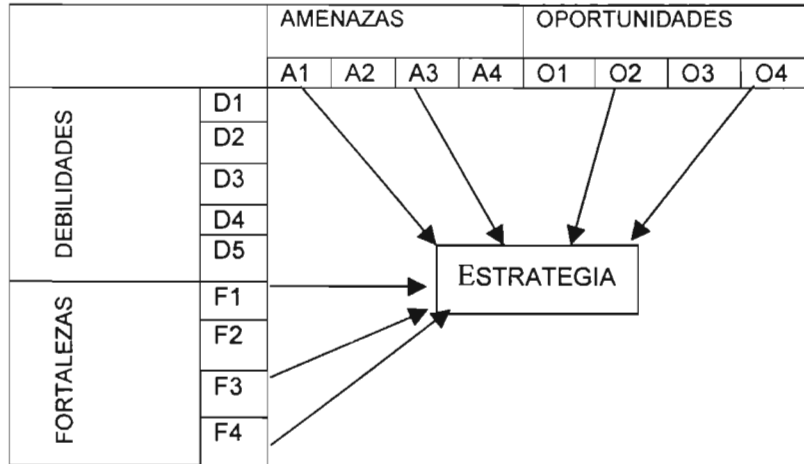
Este es de gran interés ya que ayuda a evitar ambigüedades y descripciones ligeras, dentro de sus ventajas se presentan las siguientes.

Cuadro 3.4 Plantilla para relacionar factores

Oportunidades o Amenazas	
a) Descripción	
b) Requerimiento	
Fortalezas que permiten su aprovechamiento	Debilidades y carencia que impiden su aprovechamiento
F1 Fn	D1 Dn

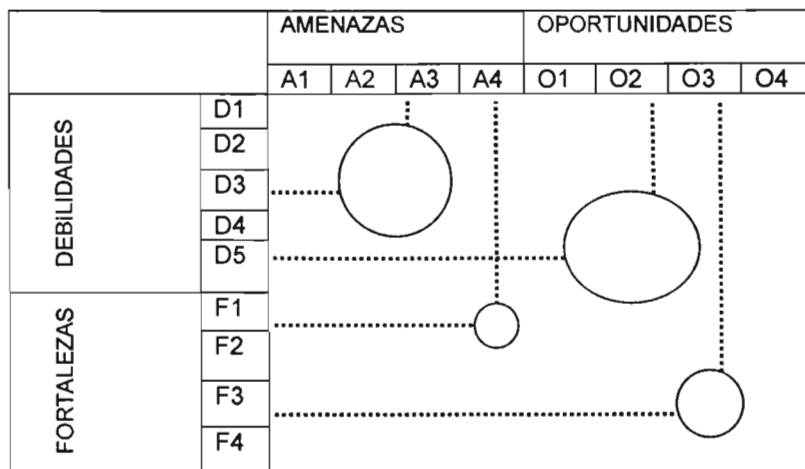
e) **Identificación de estrategia:** una vez realizada la etapa de diseño de estrategia es necesario hacer una relación de los factores (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en la matriz DAFO, figura 1.4 y 3.2, con la finalidad de que los resultados arrojados en la etapa anterior proporcionen más facilidad para determinar la relación que existe entre las estrategias de un cuadrante y otro. Lo que se puede ver el cuadro 3.5 donde una estrategia puede atacar en varios cuadrantes.

Cuadro 3.5 Relación de los factores en la Matriz DAFO



f) **Jerarquización de las estrategias:** o dicho en otros términos evaluación de las estrategias, este paso queda fuera del análisis DAFO pero fue una de las mejoras ya descrita en el capítulo dos. Donde las relaciones entre un factor y otro puede variar y depende de la necesidad que tenga la organización, esto va a depender de que es lo más importante atacar. En el cuadro 3.6 se le debe dar prioridad a las estrategias que tienen mayores fuerzas, las cuales se representan con los círculos más grandes.

Cuadro 3.6 Peso de las estrategias



CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE UN CASO DE APLICACIÓN

Aquí se plantea la guía desarrollada en el capítulo anterior para hacer un examen de un caso de aplicación, que se considera representativo del uso que generalmente se le da al análisis *DAFO*.

El siguiente caso es extraído de un estudio más amplio que se domina auditoria socioambiental que se realizo para la ciudad de Albaida en España, por parte de IMEDES Institut Mediterrani Pel Desenvolupament Sostenible con el propósito de orientar la mejora de la gestión ambiental municipal, así como el punto de partida para la elaboración de un plan de acción ambiental basado en la participación social y el consenso.

Este trabajo esta estructurado en distintos bloques como: Medio fisico, estructura socioeconómica, factores ambientales, el análisis *DAFO* y línea de estrategia. Además desarrolla el proceso de la agenda 21.





Figura 4.1 Agenda 21.

4.1 AUDITORIA SOCIOAMBIENTAL DE LA CIUDAD DE ALBAIDA

En este trabajo se presenta solo lo relativo al análisis *DAFO* y líneas estratégicas de actuación.

Cuadro 4.1 Análisis *DAFO*

	<p>DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL</p> <p>ANÁLISIS DAFO</p> <p>DEBILIDADES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de recursos humanos en la gestión municipal del medio ambiente con un enfoque integrador ● Falta de sistematización en la recogida, tratamiento y archivo de la información ambiental ● Descoordinación entre áreas y necesidad de innovar en la metodología interna de trabajo ● Necesidad de formación continua al equipo técnico y político en cuestiones ambientales y de sostenibilidad ● Carencia de un marco normativo municipal de carácter integrador en materia ambiental ● La carencia de adecuadas infraestructuras y servicios de comunicación, incide negativamente sobre el desarrollo del sector servicios (especialmente hostelería) ● Baja diversidad del tejido industrial con predominio del textil, sector con una significativa incidencia ambiental ● Existencia de actividades industriales y residenciales fuera de ordenación ● Carencia de infraestructuras y servicios que faciliten la accesibilidad y la movilidad sostenible (áreas peatonales, carril-bici, transporte público). Reordenación del tráfico con estos criterios. ● Gestión deficiente de los residuos industriales, que se une a la carencia de ecoparque municipal y a una baja implantación de la recogida selectiva ● Elevada proporción de pérdidas de agua en la red de abastecimiento ● Carencia de zonas verdes de calidad en la ciudad ● Protección pasiva del entorno natural y carencia de una gestión adecuada que promocióne usos compatibles ● Práctica inexistencia de actividades de Educación Ambiental dirigidas a la ciudadanía ● Existencia de explotaciones geológicas (canteras saturadas) con deterioro del paisaje ● Ineficiencia energética generalizada en los edificios y nulo desarrollo de las energías alternativas ● Se requiere un control más efectivo de los vertidos líquidos realizados al alcantarillado público ● Presupuestos municipales con escasos recursos dedicados al Medio Ambiente 		

	<p>DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL</p>	
<p>ANÁLISIS DAFO</p>		
<p>FORTALEZAS</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Se ha emprendido un proceso de Agenda 21 Local como marco de trabajo de la política y gestión municipal, promoción de la participación ciudadana y replanteamiento del modelo de ciudad ● Sólido apoyo de Alcaldía al proceso emprendido y existencia de consenso político en torno al proyecto ● En proceso de elaboración un Plan General de Ordenación Urbana que incorpora criterios ambientales ● Existencia de algunas Ordenanzas Municipales con contenido ambiental (ruido, vertidos) ● Riqueza del patrimonio histórico-artístico y cultural que generan un fuerte sentido de identidad en la población local ● Carácter emprendedor del empresariado local, unido a un apoyo y colaboración estrecha con el Ayuntamiento ● Baja tasa de desempleo local ● Tejido asociativo vertebrado y dinámico, en el que se encuentra un grupo ecologista local (<i>Les Tosquetes</i>) ● Importante trayectoria en proyectos formativos dirigidos a la población (Escuelas Taller) ● Existencia de una Agencia de Desarrollo Local, así como de una OMIC dinámica, potencial vehículo de campañas de sensibilización y difusión de temas ambientales y de consumo responsable ● Existencia de una EDAR con un alto rendimiento depurador y en la que se reutilizan los lodos generados ● Buena calidad ambiental de la ciudad, en general ● Polígono industrial con buenas instalaciones ● Inicio de políticas de ahorro energético y de energías renovables. 		



	DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL	
	ANÁLISIS DAFO	
	AMENAZAS	



- Sobreexplotación de un recurso escaso: el agua, por falta de racionalización en su uso.
- Tendencia creciente en el consumo total de energía eléctrica (amenaza de ámbito global, por incremento del efecto invernadero)
- Modelo de transporte basado en el vehículo privado (consumo de combustibles fósiles, no renovables)
- Carencia de planes de emergencia ante situaciones de riesgo
- La realización de actuaciones que se interpreten como incoherentes con la filosofía del proyecto Agenda 21 puede provocar el rechazo o pérdida de credibilidad ante la ciudadanía (o ciertos sectores de ella).



	DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL	
	ANÁLISIS DAFO	
	OPORTUNIDADES	



- La integración del proceso de planificación urbanística (PGOU) y la Agenda 21 Local como base del replanteamiento del modelo de ciudad con criterios de sostenibilidad
- Promocionar el rico patrimonio histórico, cultural y natural como focos de atracción de un turismo de calidad (diversificación y terciarización de la economía local en base a recursos naturales y culturales propios)
- Importante dinamismo social de Albaïda y riqueza de la experiencia en participación ciudadana
- La creación del Foro Ciudadano como vehículo de (in)formación a la ciudadanía sobre temas ambientales
- Adecuar la gestión integral de residuos municipales e innovar en este ámbito si se lleva a cabo la planta de gestión integral de residuos mancomunada
- Promover la instalación del nuevo polígono industrial (*El Ferrocarril*) con criterios ambientales



Cuadro 4.2 Líneas estratégicas

 <p>AGENDA 21</p> <p>Almería, en las cosas nuevas</p>	<p>DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL</p> <p>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p> <p>LÍNEA ESTRATÉGICA 1 y 2</p>	 <p>imedes</p> <p>INSTITUT MEDITERRANÍ PER AL DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE</p>
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 1 POTENCIAR LA ORDENACIÓN SOSTENIBLE DEL SUELO MEDIANTE LA POTENCIACIÓN DE UNA CIUDAD COMPACTA Y DINÁMICA</p>		
<p>1. Incorporar criterios de sostenibilidad en el planeamiento y la construcción, aplicando criterios ambientales a la planificación urbanística y en las edificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar una ciudad más compacta para reducir costes en infraestructuras y en usos del suelo ▪ Mantener un equilibrio orgánico y funcional de las aglomeraciones urbanas, manteniendo la dimensión humana del desarrollo mediante programas de renovación urbana ▪ Prevenir y corregir los impactos de las zonas residenciales fuera del casco urbano ▪ Incorporar a la normativa municipal el cumplimiento de una nueva calificación energética mínima para las viviendas de nueva creación. ▪ Redactar Ordenanzas específicas. <p>2. Establecer medidas y políticas de protección y recuperación del patrimonio histórico artístico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Protección y revalorización del núcleo histórico de la población y del núcleo del Aljorj. ▪ Integración urbanística adecuada de los barrios obreros . ▪ Fomentar y potenciar la valoración ciudadana con respecto a su patrimonio 		
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 2 DIVERSIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA LOCAL PROMOVRIENDO LA PROTECCIÓN DEL MEDIO</p>		
<p>5. Delimitación del suelo industrial en las zonas más adecuadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de usos de los diferentes polígonos con criterios de especialización. • Favorecer la aparición de actividades complementarias y alternativas. <p>6. Favorecer la cohesión social y el desarrollo económico del lugar, promocionando el comercio local y las actividades de ocio para jóvenes.</p>		

<p>AGENDA 21</p> 	<p>DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL</p> <p>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p> <p>LÍNEA ESTRATÉGICA 3 y 4</p>	
<p>LÍNEA ESTRATÉGICA 3 GESTION ACTIVA DE LOS VALORES NATURALES Y PAISAJÍSTICOS DEL MUNICIPIO</p>		
<p>1. Potenciar la conservación y crecimiento de los recursos naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Protección de la red fluvial ▪ Protección de los caminos agrícolas. ▪ Regulación de las actividades agropecuarias <p>7. Protección del patrimonio natural y medioambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación de la Ribera del río Albaïda. ▪ Protección de la Sierra Agullent-Benicadell ▪ Disposición e ubicación de instalaciones para la revalorización de la simbiosis ocio/naturaleza. <p>Protección de la vista de Albaïda</p>		
<p>LÍNEA ESTRATÉGICA 4 MEJORAR LA CALIDAD DEL ESPACIO URBANO MEDIANTE LA MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD Y LA MOVILIDAD SOSTENIBLE, JUNTO CON LA CREACIÓN DE ESPACIOS VERDES</p>		
<p>1. Aminorar la incidencia del tráfico en la localidad impulsando modelos de movilidad y accesibilidad más sostenibles. En este sentido las propuestas de actuación van dirigidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificar los hábitos de transporte de los ciudadanos (favoreciendo el tráfico no motorizado) e interviniendo en la red viaria (eliminación de barreras arquitectónicas) ▪ Mejorar el transporte público intra e interurbano. ▪ Impulsar las vías peatonales. <p>2. Mejorar la ciudad construida incrementando el número, calidad y superficie de espacios públicos para la vida ciudadana (zonas verdes, zonas peatonales, plazas y lugares de encuentro que favorezcan las relaciones sociales de los vecinos).</p>		

	<p>DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL</p> <p>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p> <p>LÍNEA ESTRATÉGICA 4 y 5</p>	
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 5 MEJORA DE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA EN EL MUNICIPIO</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la reducción del consumo de agua potable <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar campañas de sensibilización ciudadana que promuevan el control del consumo de agua ▪ Ahorro de agua en las instalaciones de riego municipales 2. Mejorar el estado de la red de abastecimiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar continuamente la red de suministro e instalaciones de almacenamiento de agua potable para evitar pérdidas por mal estado 		
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 6 IMPULSAR LA GESTIÓN DE RESIDUOS BASADA EN LA MINIMIZACIÓN Y EN LA VALORACIÓN</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir la producción de Residuos Sólidos Urbanos y promover la recogida selectiva de los Residuos Sólidos Urbanos mediante campañas de sensibilización ciudadana 2. Optimizar la gestión de los residuos no urbanos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar la recogida de aceites usados en industrias y talleres ▪ Fomentar la gestión ambientalmente correcta a los pequeños y grandes productores de RTPs ▪ Fomentar la gestión ambientalmente correcta de los residuos inertes <p>Continuar con el control de los vertidos incontrolados</p>		

 <p>AGENDA 21</p>	<p>DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL</p> <p>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p> <p>LÍNEA ESTRATÉGICA 7 y 8</p>	
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 7 OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS ENERGÉTICOS, MINIMIZAR SU REPERCUSIÓN AMBIENTAL Y POTENCIAR LAS ENERGÍAS ALTERNATIVAS</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la gestión energética del Ayuntamiento <ul style="list-style-type: none"> • Control, seguimiento y optimización del consumo energético • Potenciar el uso de energías renovables en los edificios municipales • Incluir criterios de eficiencia energética en la compra de bienes y equipos municipales (vehículos, climatización, fotocopiadoras, alumbrado, etc. • Realizar un Plan de Ahorro Energético para las instalaciones municipales. 2. Reducir el consumo de energía y aumentar la utilización de fuentes de energía renovables <ul style="list-style-type: none"> • Promover la realización de auditorias entre los grandes consumidores • Impulsar desde el Ayuntamiento e incorporar en las normas de planeamiento la edificación de viviendas que favorezcan el ahorro energético y la utilización de energías renovables. 3. Reducir y controlar la incidencia del consumo de combustibles sobre la calidad del medio atmosférico <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de inmisión (solicitar la Estación Móvil de la Red de Vigilancia de la Contaminación Atmosférica de la Consellería de Medio Ambiente) • Promover la sustitución de sistemas de calefacción de fuel y gasóleo por gas natural. • Promover el uso de vehículos no motorizados y el uso de transporte público. 		
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 8 SENSIBILIZAR EN LOS VALORES DE SOSTENIBILIDAD Y PROMOVER LA IMPLICACIÓN DE LOS AGENTES SOCIALES Y ECONÓMICOS EN EL DESARROLLO DE AGENDA 21 LOCAL</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir el Diagnóstico Socioambiental de Albaida y proponer la elaboración de un Plan de Acción Ambiental. 2. Dinamizar el Foro de Albaida como instrumento de discusión y consenso para el desarrollo del Plan de Acción Ambiental y, en general, del proceso de Agenda 21 de Albaida 3. Poner en marcha un Plan de Educación Socioambiental Facilitar y promover el acceso a la información ambiental 4. Publicar y difundir periódicamente el estado de los factores ambientales del municipio. 5. Favorecer la aparición y dar soporte a las iniciativas de desarrollo sostenible que presenten las diferentes entidades del municipio. 		

 <p>AGENDA 21</p>	<p>DOCUMENTO DE SÍNTESIS AUDITORIA AMBIENTAL</p> <p>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p> <p>LÍNEA ESTRATÉGICA 9 y 10</p>	
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 9 POTENCIAR LA GESTIÓN AMBIENTAL Y LA INTEGRACIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar los recursos asignados a la gestión ambiental y potenciar el acceso a la información y la coordinación entre las áreas y las entidades implicadas. <ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos humanos específicos en el área de medio ambiente • Crear una comisión de coordinación y seguimiento de la A21L y de la gestión ambiental local 2. Integrar criterios de sostenibilidad en el funcionamiento de la administración local <ul style="list-style-type: none"> • Integrar criterios ambientales en la compra de productos y en la selección de sus proveedores • Realizar un manual de Buenas Prácticas para las actividades del personal del Ayuntamiento • Integrar criterios ambientales en todos los pliegos de condiciones para contrataciones o concesiones impulsadas desde el Ayuntamiento. 8. <i>Continuar agrupando la política de fomento de la participación pública y crear mecanismos para su seguimiento.</i> 9. <i>Redacción de ordenanzas reguladoras de actividades potencialmente molestas para el medio ambiente y la calidad de Vida.</i> 		
<p align="center">LÍNEA ESTRATÉGICA 10 PROMOVER LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLAR ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES ENTRE LAS EMPRESAS LOCALES</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los sistemas de gestión de actividades económicas y fomentar la implantación de las Normas ISO 14.000 y EMAS. 2. Mejorar los sistemas de prevención de riesgos ambientales <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar riesgos ambientales • Realizar Planes de Emergencia en locales públicos 		

4.2 EXAMEN DEL CASO DE APLICACIÓN

Para realizar este examen se emplearon los puntos que contiene la guía la cual se presenta en el apartado 3.2

- a) **Identificación de áreas claves:** en la aplicación que se presenta no se realiza una identificación de áreas clave lo que se refleja en que se manejan, en las distintas partes que integran el estudio, listados muy grandes tanto de los factores, líneas estratégicas y programas de acción. Sumando se tienen 41 estrategias en total, lo que resulta un número excesivo.

- b) **Jerarquización de factores:** los comentarios son reiterativos con lo mencionado en el punto anterior, lo que pone en evidencia la necesidad de jerarquizar para identificar los factores (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de mayor relevancia.

- c) **Relaciones entre factores:** no se realiza esta actividad además esta resultaría muy difícil por la cantidad de factores considerados.

- d) **Formato base para el diseño de estrategias y Identificación de estrategia:** no se realiza esta actividad lo que lleva a que las estrategias tratadas no tengan una relación clara de cuales son los factores que llevaron a pensar en la misma.

- e) **Jerarquización de las estrategias:** esta tarea no se realiza lo que da como resultado un plan de acción que desde ningún punto de vista puede considerarse como práctico al no concentrarse en nada, este solo se queda en una propuesta que por su amplitud no compromete a nadie.

CONCLUSIONES

Este trabajo se plantea como objetivo “**hacer propuestas de mejoras del análisis DAFO**”.

Para cumplimiento al mismo se realizó una descripción de lo que se podría clasificar como el *DAFO* clásico. Para esto se llevó a cabo el análisis de distintos casos de aplicación y se detectó de esta manera qué refinamientos y ajustes se realizaban sobre el mismo para darle un carácter más práctico.

Así se identificaron una serie de posibles mejoras, mismas que se integraron y ordenaron en una base para una guía del análisis. Sobre esta base se puede afirmar que se dio cumplimiento al objetivo planteado.

Entre los resultados que se consideran de mayor interés se destacan los siguientes:

- Llevar a cabo el análisis por áreas claves, visualizando las que tienen influencias específicas para lograr el mayor éxito o en las que el fracaso tendría un impacto muy adverso.
- El hecho de realizar un análisis de los factores (**Debilidades, Amenazas, Fortaleza, Oportunidades**), en forma conjunta y no como se propone en el análisis *DAFO* clásico, con estrategias de supervivencia que solo combinan debilidades con amenazas (DA), estrategias de reorientación debilidades y oportunidades (DO), estrategias defensivas fortalezas con amenazas (FA), estrategias ofensivas fortalezas con oportunidades (FO).
- La planilla que se propone como base para el diseño de las estrategias se considera un elemento de mucha utilidad ya que realiza una descripción clara, visualiza los requisitos que se deben cumplir, en ella se describen las fortalezas que permiten su aprovechamiento y las debilidades y carencias que impiden su aprovechamiento

Sin poner en duda la relevancia de los resultados antes descritos se estima que este trabajo es de carácter exploratorio por lo que en una siguiente etapa se recomienda:

- a) Fortalecer la búsqueda para identificar otras propuestas que le den mayor operatividad al *DAFO*.
- b) Desarrollar en mayor detalle la guía propuesta así como realizar su inserción en el esquema completo de la planeación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Zenón, Arturo, "*Un sistema de Metodologías de Planeación*", Cuaderno de Planeación y Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 1994.

Fuentes Zenón, Arturo, "*Enfoque de Planeación un Sistema de Metodologías*", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, Octubre 2001

Fuentes Zenón, Arturo, "*Diseño de la Estrategia Competitiva*", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, Agosto 2003

Hagnlson, John y Taylor, Bernard, "*Planeación Estratégica Exitosa Ideas, Casos y Lecciones, para Proyectar el Camino de su Empresa*" Colombia, 1984

Hill, Terry y Westbrook, Roy, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", *Long Range Planning*, Vol. 30 No 1 pp. 46- 52, Febrero 1997

Sánchez Guerrero, Gabriel de las Nieves, "*Técnica Participativa para la planeación*", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 2000

Larousse, Diccionario de la Lengua Española, Ediciones Larousse, México 2001

Weirich, Henry, "The TOWS Matriz a Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, abril 1982

Agenda 21, "*Documento de Síntesis Auditoria Ambiental*" Institut Mediterrani Pel Desenvolupament Sostenible
http://www.albaida.org/sostenibilitat/sint_alb_2.pdf

Amorin Barrios, J, "*Estrategia y Cambio Empresarial*", manual FODA lucem
<http://www.lucem.net>

Benavides Velasco, Carlos, 2003 "*Una herramienta para la Elaboración del Plan estratégico: El Análisis DAFO*"
<http://www.ucua.es/ucua/Documentos/Talleres-Seminarios-Cursos>

Medianero Burga, Daniel, "*Metodología de Planeamiento Estratégico en el Sector Público: Conceptos Esenciales*".

http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/Wmoneda/Moneda129/mon129_5.pdf

Minzberg, H, "*The Rise and Fall of Strategic Planning*", Prentice Hall, Hemel Hempstead 1994.

<http://www.mtm.ca/poppub/document>

López García, Teresa y Flores Cano, Milagros, "*El FODA: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de Planeación en las Organizaciones*"

<http://www.uv.mx/revista4/foda.htm>

Vidal Ángel, Alfonso, "*Plan de Desarrollo 2000-2010, Provincia de Morropón*"

<http://www.piurarural.org/menu/provi/morropon/morropon.pdf>