

Análisis DAFO

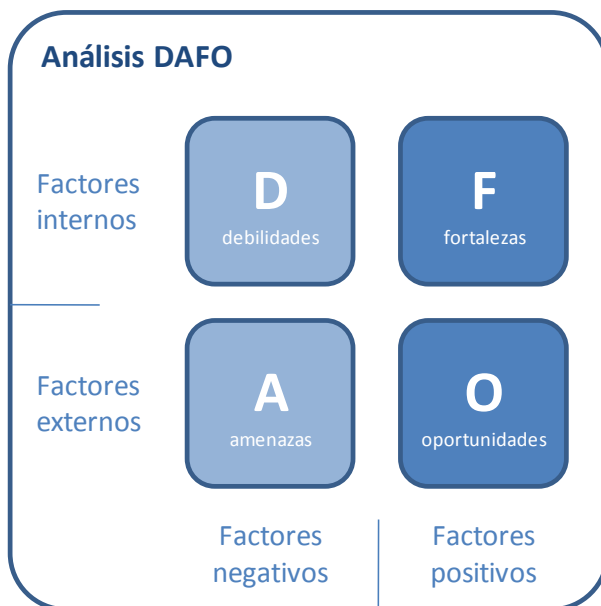
Descripción

El **análisis DAFO** es una metodología de planificación estratégica utilizada para evaluar cuales son las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades (palabras que con sus iniciales determinan el nombre de la técnica) que pueden influir en el desarrollo de un proyecto o de una organización.

En ocasiones, el análisis DAFO se conoce también por el acrónimo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o por su correspondiente en inglés SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*).

Se trata de una metodología desarrollada en los años 1960 y 1970 en diversas escuelas de negocios norteamericanas para analizar la posición competitiva de grandes empresas. No obstante, a pesar de haber sido concebida para aplicarla en el entorno empresarial, su uso se ha hecho muy frecuente en cualquier tipo de organización, y también en las administraciones públicas.

El objeto del análisis DAFO es dibujar un esquema que identifique las fortalezas y las debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas externas a aquella, que pueden actuar de forma favorable o contraria en el proceso de consecución de los objetivos que previamente se hayan planteado.



Una correcta realización del análisis DAFO permite distinguir rápidamente cuáles son los factores más relevantes para la toma de decisiones en un proceso de planificación y también ayuda a definir estrategias concretas como respuesta a la acción de dichos factores.

Aplicaciones

El **análisis DAFO** es de utilidad cuando se quiere conocer el posicionamiento de la organización, o de una parte de ella, ante un nuevo proyecto, un proceso de cambio estructural, un reto significativo, o ante una propuesta de reorientación o replanteamiento general de la actividad. Gracias a esta metodología se pueden analizar de forma sistemática tanto la situación interna de la propia organización como las fuerzas externas que pueden influir en ella positiva o negativamente.

En general, un análisis DAFO puede ayudar en los procesos de toma de decisiones que pueden tener importantes consecuencias para la organización. Por ejemplo, es recomendable utilizarlo cuando se cuestionan servicios o se pretende poner alguno nuevo en marcha, cuando se propone cambiar la forma de gestión de un servicio. Y por supuesto también ante cualquier proceso de planificación estratégica, por ejemplo, al elaborar un plan de actuación municipal o un plan estratégico de una ciudad.

Una vez realizado el análisis DAFO probablemente será necesario aplicar otras herramientas y metodologías para profundizar en los resultados obtenidos o para concretar las actuaciones a realizar: planes de viabilidad, estudios organizativos, planes de externalización (o internalización) de servicios, etc.

Por otra parte, es importante señalar que la calidad del análisis que se realice y de las propuestas de actuación a desarrollar como consecuencia de éste, dependen a su vez de la calidad de la información de que se disponga, tanto de la perspectiva interna como de la externa, y de que ésta se trate con objetividad y de forma rigurosa.

Utilización

Realizar el análisis

Para llevar a cabo un buen análisis DAFO es importante aplicar la metodología de forma correcta, aún sabiendo que se trata de un proceso sencillo. Como ya se ha indicado, el principal aspecto crítico es la calidad y la significación de la información a utilizar, ya que esto condicionará la posterior definición de la estrategia de actuación.

Qué analizar

En primer lugar es necesario definir claramente cuál va a ser el ámbito del análisis y los objetivos generales que se pretende alcanzar con el proceso, ya que ello condicionará la información que será necesario obtener.

Cuanto más concretamente se definan el objeto y el ámbito del análisis más efectivo será el proceso.

Habitualmente, a partir de un objeto de análisis dado, se aplican diferentes técnicas para sistematizar los ámbitos de recogida de información tanto en la perspectiva interna como en la externa. Al respecto se puede tener en cuenta lo expuesto al tratar del análisis externo y del análisis interno del proceso de planificación estratégica.

Por ejemplo, puede aplicarse la metodología PEST (según su acrónimo en inglés), que considera los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para el análisis de los factores externos. En otros casos se añaden aspectos legales, medioambientales, éticos, demográficos, etc.

Sin ánimo exhaustivo, y siempre dependiendo de la materia que sea objeto del análisis, algunos factores o grupos de factores que pueden merecer la atención son:

- 1) Perspectiva externa:
 - a) Condicionantes materiales, como la tecnología disponible.
 - b) Entorno legal y marco regulador de la actividad.
 - c) Factores políticos e institucionales.
 - d) Situación social.
 - e) Demografía.
 - f) Contexto económico.
 - g) Influencia de agentes externos: otras administraciones, proveedores, etc.
- 2) Perspectiva interna:
 - a) Estructura organizativa.
 - b) Recursos humanos.
 - c) Comunicación, imagen y *marketing* público.
 - d) Procesos y procedimientos de trabajo.
 - e) Tecnología disponible.
 - f) Situación económica y financiera.

Obtención de la información

A continuación se ha de obtener información diversa, contrastada y detallada sobre cada uno de los aspectos a considerar.

Esta información debe proceder de fuentes cualificadas de acuerdo con el tema que se esté analizando. Estas fuentes pueden ser personas de la propia organización (de los niveles político, directivo, técnico administrativo...) o de instancias externas (otras administraciones, entidades ciudadanas, corporaciones profesionales, partidos, sindicatos...) a las que se puede interrogar mediante entrevistas o encuestas. También pueden ser publicaciones o documentos propios o ajenos. En algún caso, incluso, será necesario realizar investigaciones en profundidad mediante encuestas, estudios de opinión, análisis estadístico de datos, etc.

Estructuración de la información

Una vez obtenida la información, ésta debe estructurarse siguiendo el esquema de la matriz siguiente:

		Impacto	
		Negativo	Positivo
Perspectiva	Interna	Debilidades	Fortalezas
	Externa	Amenazas	Oportunidades

Así, cada factor o elemento obtenido debe situarse en el recuadro o bloque correspondiente, según si se trata de un componente externo o interno y de si se prevé que actuará de forma positiva (como una ayuda) o negativa (como un obstáculo) en relación al objeto del análisis.

Es aconsejable limitar la lista de factores a aquéllos que sean claramente significativos, ya que de lo contrario el exceso de información acarreará una "pérdida de foco" cuando se trate de definir las actuaciones que se deriven del análisis. En general, se recomienda trabajar con un margen entre cinco y diez factores, para cada bloque.

Definición de las posibles estrategias de actuación

La potencia del análisis DAFO no reside en el análisis propiamente dicho, sino en su utilización para definir posibles estrategias de actuación que permitan el alcance de los objetivos deseados, teniendo presentes la pluralidad de factores detectados.

Una vez estructurada la información en cada uno de los cuatro bloques, se debe plantear qué actuaciones se pueden realizar para:

- Consolidar y aumentar las fortalezas.
- Reducir las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Sortear con éxito las amenazas.

A tal efecto se puede utilizar nuevamente una matriz, derivada de la anterior:

			Factores internos	
			Debilidades	Fortalezas
			D1 D2 D3 D4 ...	F1 F2 F3 F4 ...
Factores externos	Amenazas	A1 A2 A3 A4 ...	Estrategias de supervivencia DA1 DA2 DA3 ...	Estrategias defensivas FA1 FA2 FA3 ...
	Oportunidades	O1 O2 O3 O4 ...	Estrategias de reorientación OD1 OD2 OD3 ...	Estrategias ofensivas FO1 FO2 FO3 ...

Las posibles estrategias han de relacionar los factores internos con los factores externos, tanto positivos como negativos, siguiendo las siguientes pautas generales de actuación:

- Las **estrategias de supervivencia** (DA) intentan minimizar las debilidades internas para evitar que la incidencia de las amenazas afecten negativamente a los objetivos.
- Las **estrategias de reorientación** o adaptativas (OD) pretenden aprovechar las oportunidades externas para reducir o sortear las debilidades internas.
- Las **estrategias defensivas** (FA) buscan utilizar las fortalezas internas para eludir o reducir el impacto negativo de las amenazas.

- Las **estrategias ofensivas** (FO), finalmente, pretenden utilizar las fortalezas propias para aprovechar las oportunidades externas.

Después de haber definido las estrategias, las personas responsables de la organización deberán elaborar los planes de acción necesarios para llevar a cabo su implementación efectiva y definir el sistema de control que permitirá hacer el seguimiento de las actuaciones y determinar el grado de despliegue de las estrategias y de consecución de los objetivos.

Análisis DAFO con grupos de discusión

Para realizar el análisis DAFO en ámbitos de acción relativamente restringidos existe la posibilidad de trabajar con un grupo integrado por los miembros de un ámbito organizativo o el equipo de un proyecto específico.

Los grupos de discusión deberán estar integrados por un número de personas suficiente, pero no excesivamente amplio, entre tres y cinco. Una de ellas jugará el rol de portavoz.

A cada grupo se le asignará un factor de análisis, o bien un grupo de factores: factores internos, factores externos, factores positivos, factores negativos.

El proceso de trabajo sería el siguiente:

- 1) Explicación del objeto del análisis por parte de los responsables o dinamizadores.
- 2) Lluvia de ideas (*brainstorming*) para recoger elementos para el factor o el grupo de factores. Hay que recordar que en la técnica de la lluvia de ideas todas las personas que participan pueden hacer sus aportaciones, que deberán ser recogidas sin ser objeto de debate o crítica.
- 3) Selección de los aspectos más significativos (entre cinco y diez), a partir de la discusión de las ideas recogidas: unificando las que son similares, descartando las redundantes, priorizando cuando es necesario, etc.

A continuación se construye la matriz DAFO con las aportaciones de cada grupo de discusión y acto seguido se propone a cada grupo que sus integrantes reflexionen unos instantes de forma individual sobre las posibles estrategias a seguir. Para facilitar el ejercicio se expone la matriz de estrategias.

Cada participante expone las estrategias que considera adecuadas, las cuales se clasifican en la matriz de estrategias según su carácter (DA, OD, FA, FO).

El grupo comenta y debate las propuestas de estrategias resultantes hasta alcanzar una matriz de estrategias consensuada, que será recogida por los impulsores del análisis.

Ejemplo

En el Plan Estratégico de Móstoles, elaborado por el Ayuntamiento con la colaboración de la Universidad Rey Juan Carlos (<http://www.mostoles.es/Pestrategico/es>), podemos encontrar un ejemplo interesante de aplicación de la metodología DAFO en el contexto del análisis previo a la definición de una estrategia de ciudad.

En concreto, nos interesa resaltar aquí cómo se han utilizado los componentes externos (amenazas y oportunidades) y los internos (debilidades y fortalezas) para definir escenarios de actuación, en el apartado 2.3 del documento final. Así, se han relacionado:

- Las amenazas con las debilidades y las fortalezas, dando lugar a escenarios de **vulnerabilidad** o de supervivencia (amenazas + debilidades) y de **desgaste** o defensivos (amenazas + fortalezas).
- Las oportunidades con las debilidades y las fortalezas, originando escenarios de **ilusión** o de reorientación (oportunidades + debilidades) y de **éxito** o ofensivos (oportunidades + fortalezas).

Estas dimensiones se han desarrollado para cada una de las vertientes del análisis estratégico, que han sido:

- 1) Económica.
- 2) Social.
- 3) Transporte y movilidad.
- 4) Cultura y deporte.
- 5) Sostenibilidad ambiental.
- 6) Gobernanza.

Reproducimos a continuación cómo se han definido los escenarios negativos y positivos para uno de estos ámbitos, concretamente el **social** (para más detalle se puede consultar el documento completo del Plan en el web institucional):

- 1) Escenario de **vulnerabilidad** (supervivencia):
 - a) El proceso de envejecimiento generalizado de la población española y europea también se produce en Móstoles y sus consecuencias negativas serán compartidas con el entorno.
 - b) Los problemas nacionales a nivel de financiación de los servicios asistenciales tendrán su correlato en Móstoles a medida que aumente la población dependiente.
 - c) Las carencias educativas de nuestro país y su bajo nivel de inversión en la misma dificultarán al municipio superar sus propias situaciones de carencia.
 - d) Los problemas económicos que atraviesa el conjunto de la nación repercutirán en la mejora de las dotaciones sanitarias y educativas que precisa el municipio.
 - e) Los problemas derivados del estallido de la “burbuja inmobiliaria” repercutirán en el acceso a la vivienda de la población en general y de colectivos específicos: jóvenes, inmigrantes, etc.
 - f) Las tendencias nacionales de baja participación y asociación, arraigadas en aspectos de nuestra cultura e historia, dificultarán los intentos de incrementar los bajos niveles de asociacionismo en el municipio.
- 2) Escenario de **desgaste** (defensivo):
 - a) El envejecimiento generalizado de la población aumentará la población dependiente y esto puede provocar una bajada de los estándares socio sanitarios del municipio.
 - b) El envejecimiento del parque de viviendas conlleva la necesidad de reformarlo y adaptarlo a las necesidades de la población dependiente.
 - c) El empeoramiento o el mantenimiento de las actuales condiciones de crisis podría conllevar un empeoramiento de las condiciones de vida de los colectivos inmigrantes y la aparición de conflictos con segmentos de la población nacional, en especial con aquellos que se encuentren en la misma situación.

- d) La crisis económica podría aumentar los índices de criminalidad y, paralelamente, disminuir la confianza de la población en las fuerzas de seguridad y aumentar la percepción de inseguridad.
 - e) La baja inversión pública en educación podría suponer que la población local no se beneficiara de las infraestructuras educativas universitarias y no universitarias y que no se lograra un aumento de la cualificación de la población.
- 3) Escenario de **ilusión** (reorientación).
- a) La relativa mejor posición de la Comunidad de Madrid en la actual crisis debe favorecer el desarrollo de políticas sociales y sanitarias en el municipio.
 - b) La disminución en la llegada de inmigrantes podría reducir la presión sobre los servicios sociales y una reducción en los problemas que provoca la integración como, por ejemplo, un mejor acceso a la vivienda en propiedad.
 - c) La apuesta decidida de las instituciones públicas europeas, nacionales y regionales por las políticas de igualdad de oportunidades son un acicate para la mejora de la situación de la mujer y de los colectivos étnicos minoritarios en el municipio.
- 4) Escenario de **éxito** (ofensivo).
- a) La estabilización de la población de Móstoles y su relativa juventud junto con la mejor situación económica de la región respecto al conjunto de España pueden permitir afrontar con éxito los problemas que conllevará el envejecimiento de la población.
 - b) Los esfuerzos de las Administraciones públicas estatal y regional en la inclusión de la mujer en la esfera pública se ven reforzados por su gran papel actual en la vida pública de Móstoles. Esto es un buen punto de partida para reforzar y promover las políticas de igualdad entre géneros.
 - c) La reducción en la llegada de inmigrantes junto con su relativa buena situación en el municipio (altas tasas de integración en el mercado laboral y escasa segregación espacial) son un elemento altamente positivo de cara a solucionar los posibles problemas que se planteen en el futuro con dicho colectivo.
 - d) El bajo nivel delictivo del municipio y de su entorno junto con la percepción positiva de los ciudadanos sobre la confianza mutua favorecen el aumento de los niveles de asociacionismo y una mejora global del capital social.

Es a partir de estos escenarios que el Plan Estratégico establece sus objetivos y los correspondientes indicadores para su seguimiento, en apartados posteriores.