

# 03

Fecha de presentación: octubre, 2023

Fecha de aceptación: febrero, 2024

Fecha de publicación: marzo, 2024

## MATRIZ DAFO

Y ANÁLISIS CAME, HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN:  
CASO DE APLICACIÓN

### SWOT MATRIX AND CAME ANALYSIS, MANAGEMENT CONTROL TOOLS: APPLICATION CASE

Dianelys Nogueira Rivera <sup>1</sup>

Email: [dianelysnogueira23@gamil.com](mailto:dianelysnogueira23@gamil.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-852X>

Alberto Medina León <sup>1</sup>

Email: [amedinaleon@gmail.com](mailto:amedinaleon@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2986-0568>

Yuly Esther Medina Nogueira <sup>2</sup>

Email: [yulymed94@gmail.com](mailto:yulymed94@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6090-7726>

Yusef El Assafiri Ojeda <sup>3</sup>

Email: [yusefwaco91@gmail.com](mailto:yusefwaco91@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3122-6438>

<sup>1</sup> Universidad de Matanzas, Cuba.

<sup>2</sup> Also Casals Instal-lacions S.L. España.

<sup>3</sup> Associació Socioeducativa Juventut i Vida, España.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Nogueira Rivera, D., Medina León, A.; Medina Nogueira, Y. E., Assafiri Ojeda, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45.

#### RESUMEN

El control de gestión facilita los cambios en las organizaciones al proporcionar la estructura y los instrumentos para planificar, monitorear y ajustar eficazmente los procesos. El objetivo de esta investigación es presentar el uso de la matriz DAFO y el análisis CAME, como herramientas de control de gestión y en contribución a la gestión del cambio. La investigación posee un enfoque cuantitativo, con tipo correlacional y transversal. Se aplican métodos teóricos de investigación en la revisión de las herramientas utilizadas y empíricos basado en técnicas de análisis del contexto, tormenta de ideas y búsqueda de consenso. La investigación se estructuró en tres fases: análisis del entorno interno y externo; la confección de la matriz DAFO y el análisis CAME. Se muestra la aplicación de ambas herramientas en una empresa comercializadora de vinos y se comprueba como el control de gestión y la matriz DAFO son un binomio para guiar el desempeño de la organización en la formulación, el despliegue y el control de las estrategias e integrado al análisis CAME contribuye al desarrollo de una estrategia que capitaliza las fortalezas, mitigue las debilidades, aproveche las oportunidades y enfrente las amenazas de manera proactiva.

**Palabras clave:** Control de gestión; matriz DAFO; análisis CAME; cambio organizacional.

#### ABSTRACT

Management control facilitates changes in organizations by providing the structure and instruments to effectively plan, monitor and adjust processes. The objective of this research is to present the use of the SWOT matrix and the CAME analysis, as management control tools and in contribution to change management. The research has a quantitative approach, with a correlational and transversal type. Theoretical research methods are applied in the review of the tools used and empirical methods based on context analysis, brainstorming and consensus search techniques. The research was structured in three phases: analysis of the internal and external environment; the preparation of the SWOT matrix and the CAME analysis. The application of both tools in a wine marketing company is shown and it is proven how management control and the SWOT matrix are a binomial to guide the performance of the organization in the formulation, deployment and control of strategies and integrated into the CAME analysis contributes to the development

of a strategy that capitalizes on strengths, mitigates weaknesses, seizes opportunities and proactively addresses threats.

**Keyword:** Management control; SWOT matrix; CAME analysis; organizational change.

## INTRODUCCIÓN

Las grandes transformaciones generadas por la Revolución 4.0 y el reciente impacto de la COVID-19 han ocasionado profundos cambios, en todos los ámbitos de la vida y en la actividad laboral. En consecuencia, hay que prepararse para afrontar con éxito esta metamorfosis de la sociedad del siglo XXI (Echeverría y Martínez, 2021).

El cambio en las organizaciones es una necesidad cardinal en el entorno empresarial actual debido a diversos factores que impactan en su funcionamiento y éxito a largo plazo (Fierro et al., 2020). Elementos que subrayan esta necesidad son: mercados cada vez más competitivos; rápido avance tecnológico que impacta directamente en los procesos empresariales; nuevas preferencias y expectativas de los clientes; la expansión internacional y la gestión de equipos diversificados; cambios en las leyes y regulaciones gubernamentales; evolución en las expectativas de los empleados; innovación constante para la introducción de nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio; eventos imprevistos, como pandemias, crisis económicas o desastres naturales; la búsqueda constante de la eficiencia y la mejora continua (Medina et al., 2020). Sin duda, la capacidad de adaptación y cambio se ha vuelto esencial para la supervivencia y el éxito continuo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

En consecuencia, las transformaciones exigen nuevas posturas organizacionales para adaptarse a los entornos rápidamente cambiantes. Toda señal de cambio, trae consigo resistencia (Bisquerra y Mateo, 2019); sin embargo, las organizaciones que pretenden sobrevivir no pueden permitirse la rigidez (Guevara et al., 2021).

El control de gestión es crucial para facilitar y respaldar el cambio en las organizaciones. Proporciona la estructura y los instrumentos necesarios para planificar, monitorear y ajustar eficazmente los procesos en las organizaciones, contribuyendo así al éxito y la sostenibilidad de las iniciativas de cambio.

El análisis de la situación actual, es un paso vital en el control de gestión y en todo proceso de mejora continua (Medina et al., 2020); es una necesidad insoslayable para la empresa (Cabezas, 2023). A tal efecto, contribuye la

matriz DAFO (matriz FODA o SWOT), inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) en los años sesenta, para diagnosticar la situación de la organización a través del análisis de sus elementos internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades), con total vigencia en la actualidad.

La matriz DAFO es una herramienta clave para hacer una valoración detallada de la situación actual de una organización (o persona) (Sánchez, 2020). También resulta una herramienta valiosa para el control de gestión al proporcionar una evaluación estructurada de la situación, orientar el desarrollo de estrategias efectivas y facilitar la toma de decisiones (Quispe et al., 2018). El monitoreo constante basado en la matriz DAFO contribuye a la adaptabilidad y mejora continua del desempeño organizacional, así como a la actualización de la estrategia definida (Tranche et al., 2022).

Adicionalmente, resulta útil el empleo del análisis CAME, como método complementario que permite, en paralelo al diagnóstico, la formulación de propuestas para superar los factores limitantes y poner en valor los factores positivos (Román et al., 2020), con la mirada de: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

En consecuencia, el objetivo de la presente investigación es presentar un caso de aplicación, matriz DAFO – análisis CAME, como herramienta de control de gestión y en contribución a la gestión del cambio de las organizaciones.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación posee un enfoque cuantitativo, con tipo correlacional (relación entre la aplicación de la matriz DAFO y el análisis CAME como herramientas de control de gestión) y transversal, con alcance aplicado (al realizarse a una organización en un período de tiempo determinado) en los que se implementan las herramientas.

Se emplean métodos teóricos de investigación en la revisión de las herramientas utilizadas en cuanto a su forma y potencialidades de aplicación. En su materialización se aplican métodos empíricos que permitieron construir estas herramientas basado en técnicas de análisis del contexto, tormenta de ideas y búsqueda de consenso, con participación de profesionales de la empresa comercializadora de vinos.

La investigación se estructuró en tres fases. En la primera fase del estudio, análisis del entorno interno y externo, se realizó una tormenta de ideas, así como el filtrado de ideas, para listar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En la segunda fase, confección de la matriz DAFO, se establecieron las relaciones entre cada

elemento en una escala de 1 (relación muy débil) a 4 (relación fuerte). En la tercera fase, análisis CAME, se recomiendan una serie de acciones a partir de los elementos más significativos identificados en la matriz DAFO encaminadas a: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

La confidencialidad de la participación se aseguró en todas las fases del estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Consideraciones teóricas iniciales

En la actualidad los cambios tecnológicos, sociales y económicos han creado la necesidad en las organizaciones de generar planes de desarrollo que le permitan competir con el mercado global, por lo cual deben contar con un personal capacitado para adaptarse al entorno y cumplir con éxito los objetivos establecidos en la organización (Vesga et al., 2021).

En este sentido, es primordial para las empresas modificar sus rígidos esquemas de trabajo por otros flexibles que promuevan la participación del personal, en las acciones empresariales. Estas se encuentran inmersas en un proceso de globalización, el cual genera la necesidad de identificar fortalezas y debilidades, por ende, tiende a desarrollar estrategias para competir con efectividad y calidad en los mercados nacionales e internacionales.

Bajo este contexto, Valenzuela et al. (2018), al igual que Simancas et al. (2018), sostienen que el recurso humano representa uno de los factores más importante en la gestión empresarial, por tal razón los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de las personas, en virtud de promover el trabajo en equipo de forma efectiva, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Dichos cambios se generan desde el análisis de su estructura, e incluyen el estudio de su cultura organizacional, con el fin de adaptarse a los nuevos paradigmas o procesos en el mercado (Pacheco et al., 2020). La capacidad de adaptación y cambio se ha vuelto esencial para la supervivencia y el éxito continuo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y desafiante (Zambrano et al., 2022).

El control de gestión es crucial para facilitar y respaldar el cambio en las organizaciones, toda vez que permite: la medición del rendimiento de la organización en relación con los objetivos establecidos; el alineamiento estratégico; la identificación y mitigación de los riesgos; la toma de decisiones efectivas y proactivas; el empleo eficiente de los recursos; la comunicación efectiva; la retroalimentación continua; el cambio cultural dentro de la organización; y, la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para

ajustar las estrategias y tácticas a medida que evolucionan las condiciones internas y externas.

En resumen, el control de gestión proporciona la estructura y los instrumentos necesarios para planificar, monitorear y ajustar eficazmente los procesos de cambio en las organizaciones, contribuyendo así al éxito y la sostenibilidad de las iniciativas de cambio.

Por su parte, el análisis DAFO es una herramienta estratégica que evalúa los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a una organización. Proporciona una visión integral de la situación actual de la organización y sirve como base para el desarrollo de estrategias.

### La matriz DAFO como herramienta de control de gestión

La matriz DAFO (también conocida como análisis SWOT en inglés, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar la situación actual de una organización. Aunque comúnmente se asocia con la planificación estratégica, también puede ser utilizada como parte del control de gestión para evaluar y supervisar el desempeño organizacional en relación con sus factores internos y externos.

El control de gestión se refiere al proceso de planificación, seguimiento y ajuste de las actividades de una organización para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos. Involucra el establecimiento de estándares de rendimiento, el seguimiento del progreso y la toma de decisiones para corregir desviaciones y mejorar continuamente.

La realización de un análisis DAFO puede ayudar a identificar factores críticos para el rendimiento organizacional. Estos factores pueden convertirse en puntos de enfoque clave durante el proceso de control de gestión.

Los resultados del análisis DAFO pueden influir en el establecimiento de objetivos específicos y en la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) en el marco del control de gestión. Por ejemplo, si se identifican debilidades internas, los KPIs pueden centrarse en áreas clave de mejora.

La matriz DAFO, como herramienta de control de gestión permite:

1. Desarrollo de estrategias y acciones:

La matriz DAFO proporciona una visión integral de la situación actual de la organización y sirve como base para el desarrollo de estrategias y acciones específicas. Esto implica aprovechar las fortalezas, abordar las debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

El control de gestión se encarga de monitorear la implementación efectiva de estas estrategias y su alineación con los objetivos de la organización.

#### 2. Identificación de factores críticos:

La realización de un análisis DAFO puede ayudar a identificar factores críticos para el rendimiento organizacional. Estos factores pueden convertirse en puntos de enfoque clave durante el proceso de control de gestión.

#### 3. Establecimiento de objetivos e indicadores de rendimiento (KPIs):

Los resultados del análisis DAFO permiten establecer objetivos y definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) que serán monitoreados por el control de gestión para evaluar continuamente el desempeño y ajustar las estrategias según sea necesario.

#### 4. Retroalimentación y ajustes continuos:

El control de gestión implica un ciclo continuo de monitoreo, evaluación y ajuste. A medida que se implementan estrategias basadas en la matriz DAFO, es esencial recopilar datos, analizar el rendimiento y ajustar las acciones según sea necesario para mejorar los resultados y adaptarse a cambios en el entorno interno y externo de la organización.

En resumen, la matriz DAFO puede ser una herramienta valiosa para el control de gestión al proporcionar una evaluación estructurada de la situación actual de la organización y orientar el desarrollo de estrategias efectivas. El monitoreo constante basado en la matriz DAFO contribuye a la adaptabilidad y mejora continua del desempeño organizacional.

Adicionalmente, el control de gestión y la matriz DAFO se pueden emplear conjuntamente para gestionar y facilitar el cambio, de la manera siguiente:

#### Referido al control de gestión:

1. Establecimiento de objetivos del cambio: identificar objetivos claros y específicos para el cambio, definir KPIs que medirán el éxito del cambio.
2. Planificación y desarrollo de estrategias: desarrollar estrategias para implementar el cambio, establecer planes detallados y asignar recursos necesarios.
3. Monitoreo del progreso: implementar sistemas de monitoreo y seguimiento, utilizar indicadores de rendimiento para evaluar el progreso del cambio.
4. Retroalimentación continua: recopilar retroalimentación regular de los empleados y otros stakeholders, ajustar estrategias según la retroalimentación recibida.

5. Adaptabilidad y flexibilidad: ser flexible y estar preparado para ajustar estrategias en respuesta a cambios inesperados, evaluar la efectividad de las estrategias y realizar ajustes según sea necesario.

#### Referido a la matriz DAFO:

1. Análisis de fortalezas y debilidades: evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en el contexto del cambio, identificar áreas que puedan facilitar o dificultar la implementación del cambio.
2. Identificación de oportunidades y amenazas: analizar oportunidades y amenazas externas relacionadas con el cambio, anticipar desafíos potenciales y capitalizar oportunidades.
3. Desarrollo de estrategias DAFO: desarrollar estrategias específicas basadas en la combinación de factores identificados en la matriz DAFO, integrar estas estrategias en el plan de cambio organizacional.
4. Alineación de estrategias con objetivos de cambio: alinear las estrategias derivadas del análisis DAFO con los objetivos específicos del cambio, asegurarse de que las estrategias sean coherentes con la dirección del cambio.
5. Comunicación y gestión de expectativas: utilizar la matriz DAFO como base para comunicar a los stakeholders los motivos del cambio y cómo se abordarán los desafíos y oportunidades identificados.
6. Monitoreo continuo con la matriz DAFO: incorporar el análisis DAFO en el proceso de control de gestión para monitorear continuamente la evolución de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto del cambio.

En resumen, el control de gestión y la matriz DAFO se complementan entre sí para gestionar el cambio de manera efectiva. El control de gestión proporciona estructura y seguimiento, mientras que la matriz DAFO informa la toma de decisiones estratégicas y ayuda a anticipar y abordar los desafíos y oportunidades asociados con el cambio organizacional.

### Concepción teórica de la matriz DAFO

La matriz DAFO permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización (Chicaiza et al., 2022). Para realizar un análisis DAFO se parte de la misión y visión de la organización: ¿dónde se encuentra y a dónde se quiere llegar?

Misión: razón de ser de una organización, para lo cual existe, el negocio principal, lo que justifica la vida de esa empresa. Es el elemento rector.

Debe ser sintético y distinguir a cada empresa o instalación del resto. Puede representar aspectos de su imagen

corporativa y cualquier otra cuestión de sumo interés. No deben quedar dudas a quien la escucha, que se refiere a la misión de esa instalación.

La misión responde a tres preguntas básicas:

¿Qué necesidad cubrimos?; ¿En qué segmento de mercado? Y ¿Con qué tecnología?

Visión: conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, siendo un elemento clave para la definición del liderazgo. Se define “con el corazón caliente, la mente fresca y los pies bien puestos en la tierra”. Es importante soñar en grande. La visión debe ser compartida, no es aceptarla pasivamente o repetirla mecánicamente, sino elaborarla de conjunto y articularla por consenso.

La visión hay que lograrla con coherencia a la misión de la organización. La visión se articula para cumplir la misión y no por el mero placer de generar sueños escritos.

Diagnóstico interno y externo: se ejecuta mediante la matriz DAFO como uno de las herramientas más empleadas al efecto (figura 1).

Fig 1. Elementos que componen la matriz DAFO.

		MATRIZ D.A.F.O.										
		ASPECTOS DEL ENTORNO										
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	
ASPECTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	FOR TALE	F <sub>1</sub>										
		F <sub>2</sub>										
		F <sub>3</sub>										
		F <sub>4</sub>										
		F <sub>5</sub>										
			CUADRANTE OFENSIVO (MAXI-MAXI)					CUADRANTE DEFENSIVO (MAXI-MINI)				
	DEBILIDADES	D <sub>1</sub>										
		D <sub>2</sub>										
		D <sub>3</sub>										
		D <sub>4</sub>										
D <sub>5</sub>												
		CUADRANTE ADAPTATIVO (MINI-MAXI)					CUADRANTE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)					

Fuente: elaboración propia.

Análisis interno:

**Fortalezas (F).** Aspectos positivos que brindan a la organización ventajas competitivas. En el contexto del control de gestión, estas fortalezas deben ser identificadas y aprovechadas para maximizar el rendimiento. Representan los elementos clave para cumplir la misión.

**Debilidades (D).** Aspectos que limitan el rendimiento de la organización. El control de gestión puede centrarse en abordar estas debilidades y mejorar áreas clave para optimizar el funcionamiento. Estos factores de la organización deben ser superados para cumplir la misión.

Análisis externo (sobre los que la organización no tiene control e influencia directa):

**Oportunidades (O).** Factores que la organización puede aprovechar para su beneficio. En términos de control de gestión, se trata de identificar y capitalizar oportunidades que puedan mejorar el desempeño organizacional. Son elementos en los que no se puede influir, pero si se aprovechan favorece el cumplimiento de la misión.

**Amenazas (A).** Factores que podrían obstaculizar el rendimiento de la organización. El control de gestión puede enfocarse en desarrollar estrategias para mitigar estas amenazas y garantizar la resiliencia organizacional. Estos factores del entorno pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar el cumplimiento de la misión.

Estos elementos se pueden obtener a través del *brainstorming* (tormenta o lluvia de ideas). Se depuran los aspectos similares y se reduce el listado a no más de ocho (8) para facilitar su aplicación. Luego, se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades) y, a su vez, como estos últimos inciden en los primeros.

Para el llenado de la matriz se puede emplear cruces o una escala de números. La primera es más sencilla, solo recoge los impactos entre los elementos internos y externos. En el caso de la segunda, se da una valoración cuantitativa a esos impactos y se asigna una escala valorativa entre los valores siguientes: 1 y 10 puntos; 1 y 7; 1 y 5; etc., en función de los intereses del investigador.

Las preguntas a realizar van enfocadas a cómo al potenciar cada una de las fortalezas o al superar cada una de las debilidades se puede aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas.

Las preguntas a realizar son las siguientes:

1. ¿Cómo permite cada fortaleza aprovechar cada una de las oportunidades?
2. ¿Cómo cada fortaleza permite atenuar el efecto de cada una de las amenazas?
3. ¿Si no se superan cada una de las debilidades se podrá aprovechar cada una de las oportunidades? ¿Si se mantiene la debilidad es posible aprovechar cada fortaleza?
4. ¿Si no se superan las debilidades, se podrá atenuar las amenazas? ¿Si se supera cada debilidad se puede mitigar el efecto de las amenazas?

La selección del cuadrante de mayor impacto permite establecer las estrategias a seguir por la organización. Estas estrategias pueden ser:

**Ofensiva (MAXI-MAXI).** Emplear las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades. Cuadrante donde se combinan las fortalezas y las oportunidades.

**Defensiva (MAXI-MINI).** Emplear las fortalezas para mitigar el efecto negativo de las amenazas. Cuadrante donde se combinan las fortalezas y las amenazas.

**Adaptativa (MINI-MAXI).** Superar las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades. Cuadrante donde se combinan las debilidades y las oportunidades.

**Supervivencia (MINI-MINI).** Superar las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades. Cuadrante donde se combinan las debilidades y las oportunidades.

Por otra parte, se suman las casillas, de forma vertical y horizontal, para identificar los elementos con mayor repercusión. Esto permite plantear el problema estratégico de la organización y su posible solución, así como trazar acciones a través del análisis CAME.

### Problema Estratégico General

Si las amenazas siguen actuando sobre la organización y no se resuelven las debilidades, ni siquiera con las fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades que brinda el entorno.

### Solución Estratégica General

Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

### Análisis CAME y matriz DAFO

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una de las técnicas más empleadas en combinación con la matriz DAFO. Guilabert et al. (2024) la identifica como metodología DAFO-CAME y expone que esta herramienta facilita discernir las ideas relevantes de las que no lo son. Esta técnica permite identificar y aprovechar oportunidades, anticipar y mitigar amenazas, al mismo tiempo que brinda una visión clara sobre las debilidades y las fortalezas organizativas (tabla 1).

Tabla 1. Matriz DAFO – análisis CAME.

DAFO		CAME	
D	Debilidades	C	Corregir
A	Amenazas	A	Afrontar
F	Fortalezas	M	Mantener
O	Oportunidades	E	Explotar

Fuente: Echeverría y Martínez (2021).

Consiste en valorar cada una de las deficiencias, amenazas, fortalezas y oportunidades, seleccionadas previamente en el DAFO, y formular estrategias y acciones asociadas para:

- Corregir las debilidades (C-D), con el fin de superar o disminuir las deficiencias detectadas.
- Afrontar las amenazas (A-A), enfocadas a eliminar las amenazas o minimizar su impacto.
- Mantener las fortalezas (M-F), para conservar lo que hace fuerte la organización y le distingue del resto.
- Explotar las oportunidades (E-O), encaminada a explorar oportunidades y convertirlas en fortalezas.

Las estrategias de acción se jerarquizan en función de las prioridades marcadas en la matriz DAFO. Han de ser realistas, consistentes y cuantificables.

### Caso de aplicación. Empresa comercializadora de vinos

Se aplica la matriz DAFO como parte del diagnóstico estratégico de la empresa. El estudio se complementa con el análisis CAME. Estas herramientas permiten recapacitar sobre las acciones a emprender a medio y largo plazo, a la vez que facilitan la toma de decisiones estratégicas y dinámicas.

**Misión:** Producir y comercializar alimentos y bebidas, prestar un servicio de excelencia que conlleve a la satisfacción de los clientes, basado en la profesionalidad, honestidad y principios éticos y morales, que permitan incrementar el capital de nuestra empresa y mantener el legado familiar.

**Visión:** Convertirnos en empresa de referencia en la prestación de servicio y en líder en el sector de vinos y brandis de calidad en la isla. Posicionarnos en el mercado extranjero con la venta de rones de marca propia.

**Valores:** profesionalidad, honestidad, pasión por la calidad y compromiso con las familias del club.

### Matriz DAFO. Análisis interno y externo

La tabla 2 resume el listado de los elementos internos y externos, luego de aplicar la tormenta de ideas y el filtrado de estos aspectos por consenso.

Tabla 2. Listado de elementos internos y externos de la comercializadora de vinos.

Análisis de los factores externos	Análisis de los factores internos
<p><b>Oportunidades</b>            Única distribuidora de vinos de marcas de referencia internacional, ampliando nuestra cartera, aprovechando nichos de mercado.            Alianza con el turismo para colocarnos como empresa de referencia.            Desarrollo de nueva marca/tipos de ron.            Desarrollo laboral del occidente del país.            Posibles cambios en el estado, posibilidad de comprar 100 % empresa en pocos años.</p>	<p><b>Fortalezas</b>            Empresa y marca reconocida y de confianza.            Patner del estado.            Precedentes de respeto con otras mixtas.            Patner extranjero contra exportación.            Capacidad de distribuir con recursos propios.            Ventas directas.            Manejar pagos/dividendos/inversiones.            Niveles sostenidos de rentabilidad.</p>
<p><b>Amenazas</b>            Dificultades legales para operar.            Futuro incierto.            Ineficiencias en la cadena de suministro.</p>	<p><b>Debilidades</b>            Inexperiencia en la creación de empresas mixta especializadas en vinos.            El socio, poco realista, muy soñador.            Mentalidad de baja producción y ausentismo laboral.            Lentitud en el proceso de negociación y toma de decisiones.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se ilustra el resultado de las puntuaciones, luego del trabajo individual y colectivo desarrollado por el equipo. Para las puntuaciones se consideró: (4) Fuerte; (3) Moderado; (2) Débil; (1) Muy débil.

Tabla 3. Puntuaciones otorgadas a cada elemento.

		Oportunidades					Amenazas			
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	Total
<b>Fortalezas</b>	<b>F1</b>	4	4	2	2	1	1	3	4	21
	<b>F2</b>	4	4	4	2	4	4	1	2	25
	<b>F3</b>	4	4	4	1	1	1	1	4	20
	<b>F4</b>	4	4	4	1	1	1	1	4	20
	<b>F5</b>	4	4	4	4	1	2	2	5	26
	<b>F6</b>	4	4	4	2	1	1	2	4	22
	<b>F7</b>	1	1	1	1	2	1	2	2	11
	<b>F8</b>	4	4	4	2	1	1	1	1	18
<b>Debilidades</b>	<b>D1</b>	4	4	1	1	1	1	1	1	14
	<b>D2</b>	1	1	1	1	1	4	1	1	11
	<b>D3</b>	1	4	4	1	1	4	1	4	20
	<b>D4</b>	4	4	1	1	1	1	2	1	15
<b>Total</b>		39	42	34	19	16	22	18	33	

Fuente: elaboración propia.

Con esta información, se define el problema estratégico general y su solución, así como el índice de posicionamiento estratégico para las estrategias y acciones a implementar.

### Problema estratégico general

Si se intensifica las ineficiencias en la cadena de suministro y no tengo capacidad para solucionar la mentalidad de baja producción y ausentismo laboral entonces, aunque potencie a tope mi capacidad de distribuir con recursos propios y ser patner del estado, no podré aprovechar las oportunidades que significan ser la única distribuidora de vinos de marcas de referencia internacional; así como la alianza con el turismo para colocarnos como empresa de referencia.

### Solución estratégica general

Superar la mentalidad de baja producción y ausentismo laboral, potenciar la capacidad de distribuir con recursos propios y ser patner del estado, permite aprovechar ser la única distribuidora de vinos de marcas de referencia internacional y la alianza con el turismo, para colocar la empresa de referencia, todo lo cual contribuye a atenuar las ineficiencias en la cadena de suministro.

### Índice de posicionamiento estratégico

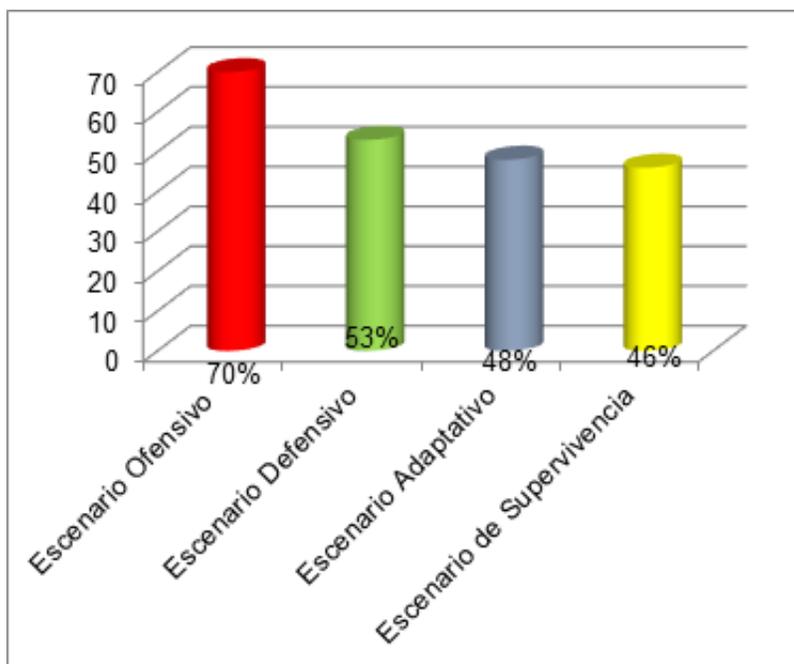
Resulta de dividir, en cada cuadrante, el total de puntos otorgados entre el total de puntos posibles a otorgar:

Maxi-Maxi:  $112/160=70\%$ ; Maxi-Mini:  $51/96=53\%$

Mini-Maxi:  $38/80=48\%$ ; Mini-Mini:  $22/48=46\%$

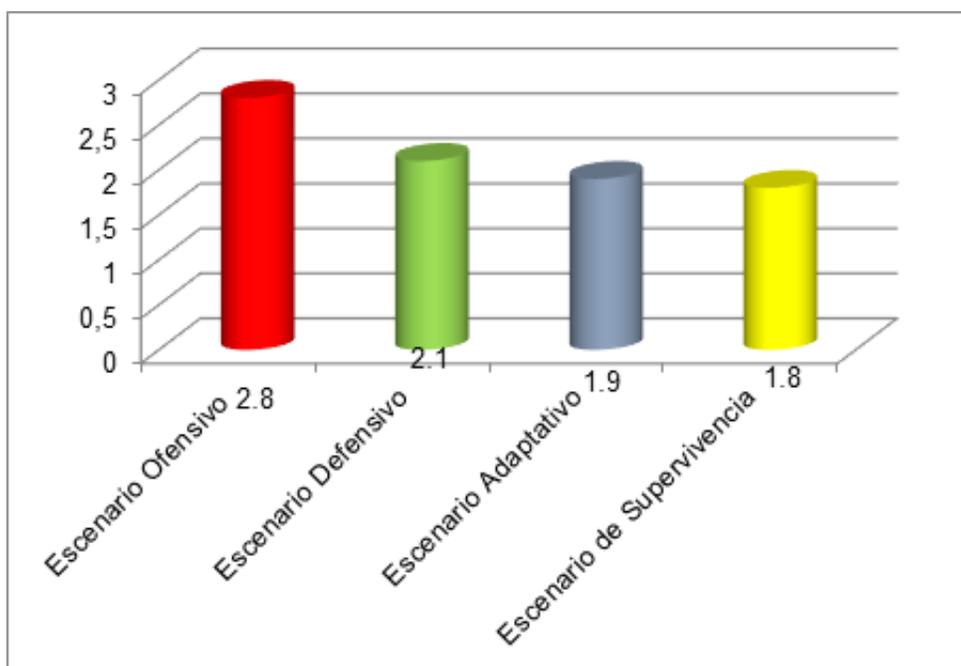
Las figuras 1 y 2 ilustran los porcentajes y promedios para cada cuadrante de la matriz DAFO.

Fig 1. Índice de Posicionamiento Estratégico



Fuente: elaboración propia

Fig. 2. Puntuación promedio



Fuente: elaboración propia

La empresa se encuentra posicionada en el cuadrante Maxi-Maxi con una **Estrategia ofensiva**. Significa que debe potenciar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y cumplir la misión. El potenciar las principales fortalezas permite, en menor escala, atenuar el efecto de las amenazas.

Estrategia: Expandirse a toda la isla.

Acciones: Realizar estudios de mercado en las regiones objetivo, establecer alianzas estratégicas con el turismo, consolidar las relaciones de patner con el estado y fortalecer la logística para la distribución con recursos propios.

### Análisis CAME

Este análisis permite la definición de acciones (tabla 4) a partir de los resultados obtenidos en la matriz DAFO, del análisis interno y externo de la organización. Se tiene en cuenta los principales elementos detectados para:

1. Corregir las debilidades.
2. Afrontar las amenazas.
3. Mantener las fortalezas.
4. Explotar las oportunidades.

Tabla 4. Ejemplo de acciones a acometer en el análisis CAME.

DAFO	CAME - acciones
Debilidades  (D3). Mentalidad de baja producción y ausentismo laboral.	Acciones para corregir la debilidad fundamental: Implementar programas de reconocimiento e incentivos que eleve la motivación. Promover la transparencia y la comunicación abierta. Definir metas específicas y medibles alineadas con los objetivos organizacionales. Realizar revisiones periódicas de desempeño para evaluar el progreso y brindar orientación. Fomentar la colaboración, el respeto y la satisfacción laboral. Proporcionar programas de capacitación y desarrollo. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones. Establecer políticas claras para el manejo del ausentismo. Proporcionar recursos para abordar problemas de salud y personales.
Amenazas  (A3). Ineficiencias en la cadena de suministro	Acciones para afrontar la amenaza fundamental: Realizar un mapeo exhaustivo de la cadena de suministro para identificar áreas de ineficiencia y puntos de mejora. Identificar cuellos de botella, redundancias y retrasos. Mejorar la visibilidad y trazabilidad. Establecer alianzas con proveedores para garantizar la entrega oportuna y la calidad de los productos.
Fortalezas  (F2). Patner del estado.	Acciones para mantener las fortalezas principales: Cumplir con los requisitos legales, éticos y contractuales, así como contribuir de manera efectiva a los objetivos y políticas gubernamentales. Integridad, responsabilidad social y transparencia en las operaciones y finanzas. Participar en actividades que involucren al gobierno.
(F5). Capacidad de distribuir con recursos propios	Gestionar eficientemente los recursos. Optimizar los procesos. Enfrentar desafíos logísticos.
Oportunidades  (O1). Única distribuidora de vinos de marcas de referencia internacional, ampliando nuestra cartera, aprovechando nichos de mercado.	Acciones para explotar las oportunidades principales: Implementar estrategias específicas en cuanto a: Identificación de nichos de mercado. Expansión de la cartera de productos. Marketing y posicionamiento. Atención personalizada al cliente. Educación y formación. Presencia online y comercio electrónico. Diferenciación en servicios logísticos.

(O2). Alianza con el turismo para colocarnos como empresa de referencia.	Desarrollar estrategias específicas centradas en satisfacer las necesidades de los turistas y colaborar estrechamente con los actores clave en el sector, a través de las acciones siguientes: Desarrollo de alianzas estratégicas. Ofertas especiales para turistas. Promoción en plataformas turísticas. Experiencias de marca. Información turística en el punto de venta. Presencia online y redes sociales.
--	--

Fuente: elaboración propia.

## Reflexiones finales

El diagnóstico permite proyectar soluciones que provoquen impacto, tanto en la organización como en su entorno, contestando a las interrogantes siguientes: ¿dónde queremos estar?, ¿dónde estamos ahora?, ¿qué necesitamos hacer para pasar de aquí para allá?, ¿sobre qué hay que actuar?, ¿qué hay que mejorar? y ¿cómo? A partir del diagnóstico, se formulan las estrategias, se definen los objetivos y se establecen las políticas a seguir para implementarlos.

La matriz DAFO se una de las herramientas más usadas para el diagnóstico actual de las organizaciones. Sin embargo, resulta conveniente complementarla con otras herramientas, tales como: matriz BCG, matriz alternativa del BCG, ciclo de vida del producto, modelo de las 5 fuerzas de Porter, modelo de las 7S, estudios económicos – financieros y otras necesarias en función del objetivo y el alcance del estudio.

Una estrategia bien definida no basta para el éxito de la organización. Existen numerosos estudios que reconocen que el problema no radica en el diseño de la estrategia sino en su implementación y que el 90 % de las estrategias, correctamente formuladas, fracasan, por la falta de alineación con los procesos de la empresa y la carencia de control. La organización debe comunicar su estrategia a todos los empleados y lograr que comprendan el papel que desempeñan en su ejecución.

La implantación de una estrategia comprende un conjunto de actividades administrativas encaminadas a movilizar los recursos para su materialización, entre ellos: estructura organizacional en correspondencia con la estrategia y en función del desempeño; sistemas de información efectivos; relaciones que permitan la coordinación de las actividades; procesos organizacionales de medición del desempeño; sistemas adecuados de control e incentivos, así como la formación y el papel del liderazgo en las personas para facilitar el proceso de cambio.

La organización necesita seguir los resultados y vigilar la presencia de nuevos elementos en el entorno. Hay una cosa segura: el entorno siempre cambiará. Cuando esto

ocurre, hay que adecuarse a la nueva situación. Sin duda, “es mejor apuntar a la perfección y fallar, que apuntar a la imperfección y dar en el blanco”. Por lo tanto, es imprescindible apuntar al blanco de la perfección.

## CONCLUSIONES

El control de gestión y la matriz DAFO son un binomio para guiar el desempeño de la organización en la formulación, el despliegue y el control de las estrategias en la organización. La integración del análisis DAFO en el control de gestión contribuye a: una toma de decisiones más efectiva de los recursos y procesos organizativos; una mejor adaptación a los cambios del entorno; y, un mejor desempeño en la organización.

La integrando de la matriz DAFO y el análisis CAME contribuye al desarrollo de una estrategia sólida que capitalice las fortalezas, mitigue las debilidades, aproveche las oportunidades y enfrente las amenazas de manera proactiva. Este enfoque holístico ayuda a mejorar la posición competitiva de la empresa y a garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bisquerra, R., & Mateo, J. (2019). *Competencias emocionales para un cambio de paradigma en educación*. Horsori. <http://www.puvill.com/toc/9788494985744.pdf>
- Cabezas García, E. (2023). Marketing mix, complemento del análisis DAFO. *Alcance*, 13(31). <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v12n31/2411-9970-ralc-12-31-187.pdf>
- Chicaiza Lema, N. F., Chicaiza Lema, B., Velasco Guerra, A. E., & de Jesus Mena Garzón, N. (2022). Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte “Rutas Salcedenses” a través de herramienta de análisis FODA. *Polo del conocimiento*, 7(3), 1112-1129. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/3781/8733>

- Echeverría Samanes, B., & Martínez Clares, P. (2021). Statu quo de la investigación sobre formación profesional en España: Análisis DAFO y CAME. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 8-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1459>
- Fierro, F., Benavides, D., & Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(4), 131-147. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890404.pdf>
- Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., & Vértiz Osóres, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/29066223012.pdf>
- Guilabert, M., Sánchez García, A., Asencio, A., Marrades, F., García, M., & Mira, J. J. (2024). Retos y estrategias para recuperar y dinamizar la atención primaria. Metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)-CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) en un departamento de salud. *Atención Primaria*, 56(3), 102809. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aprim.2023.102809>
- Medina Enríquez, A., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 1-19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n1/2306-9155-rdir-14-01-1.pdf>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., & Hernández Nariño, A. (2020). De la documentación de procesos a su mejora y gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. IV(2), 206-224. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>
- Pacheco Ruíz, C., Rojas Martínez, C., Niebles Nuñez, W., & Hernández Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(5), 89-100. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000500089&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000500089&script=sci_arttext)
- Quispe Otacoma, A. L., Padilla Martínez, M. P., Telot González, J. A., & Nogueira Rivera, D. (2018). Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador. *Revista Ingeniería Industrial*, 39(1), 67-77. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100008)
- Román Masedo, L., Otero Enríquez, R., & Rodríguez Teijeiro, A. (2020). Estrategias de mejora del Prácticum del Grado en Sociología a través de un modelo CAME. IV Jornadas de Innovación Docente, [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/26028/CUT\\_2020\\_32.pdf?sequence=3](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/26028/CUT_2020_32.pdf?sequence=3)
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2927/1/ANALISIS%20FODA%20O%20DAFO.pdf>
- Tranche, S., Carbajo, L., Galindo, G., Martín, R., Fernández, M., Arroyo, A., . . . Párraga, I. (2022). La necesidad de cambiar la estrategia en la gestión de la enfermedad COVID-19. *Atención Primaria*, 54(5). <https://doi.org/https://10.1016/j.aprim.2022.102319>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Toscano, C. A., Quiroz González, E., & Pazmay Ramos, S. G. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 38(2), 224-241. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Zambrano Cancañón, C. E., Lao León, Y. O., & Moreno Pino, M. R. (2022). Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos. *Contaduría y administración*, 67(1), 2. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8387458.pdf>