

**UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS  
CUBA**



**TITULO**

***Diagnóstico Estratégico de la empresa  
como herramienta de dirección***

***“ Un acercamiento a La Matriz DAFO ”***

Lic. Pavel Jesús Faxas del Toro

**Amancio 13 de Junio, 2011**

## 1. INTRODUCCION

La empresa tiene un amplio sistema de relaciones internas y externas condicionadas por las operaciones monetario – mercantiles que realiza en el entorno en que se desarrolla y de acuerdo al macro y micro entorno en que esta interactúa, esto aparejado a las influencias positivas y negativas que recibe desde diferentes puntos, motivado por factores multifacéticos entre los que se destacan: económicos, ambientales, políticos y sociales; estos factores pueden incidir de diversas maneras en una empresa, mejorando su desarrollo o desfavoreciendo a sus resultados.

Para la economía, es vital la utilización y adecuación a nuestras condiciones de los métodos más modernos de administración, dentro de ellos la aplicación de técnicas o métodos que determinen el nivel de afectación interna y externa que tiene la empresa, es decir hasta que puntos los resultados obtenidos se deben a factores del micro o macro entorno en que se mueve la entidad o sociedad; esto aparejado al estudio de todos los recursos materiales, financieros y humanos con que cuenta la entidad.

En la actualidad la organización se desarrolla en un entorno socioeconómico donde la incertidumbre de su futuro acecha constantemente al buen funcionamiento de la empresa. En tal sentido se hace necesario disponer de métodos o herramientas eficaces para evaluar su gestión y obtener la base necesaria para realizar cambios en bien de la administración así como proyectar el crecimiento presente o futuro de la entidad teniendo en cuenta el nivel de riesgo que presenta, como explicaba anteriormente llegar al fondo del asunto desde dentro y a la vez mirando también el entorno o exterior a que está sometida la empresa.

Por todas estas razones en esta investigación el autor propone la aplicación de la **Matriz DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), para a través de ella determinar los factores que afectan a la empresa y además también aprovechar las oportunidades que tiene la organización o sociedad para resolver cualquier asunto en cuestión que incida negativamente en los resultados socio – económicos de la entidad.

## 2. METODOLOGÍA PARA LA HERRAMIENTA **DAFO**

### Conformación del Expediente Investigativo de la empresa.

#### Diagnóstico Estratégico o **Matriz DAFO**, objetivos y forma de implementación:

La **Matriz DAFO** es una herramienta de diagnóstico estratégico de dirección encaminada a determinar (como sus siglas lo indican) todos los factores que influyen negativa y positivamente en sus resultados, es decir:

**DAFO** significa, el vínculo total de todas las **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades de la empresa en el macro y micro entorno en que opera; es decir que cada grupo deberá resumir integralmente a través de un Problema o Situación Estratégica General los factores que inciden negativamente en los resultados de la entidad y además las posibilidades reales que tiene la empresa para resolverlos a mediano o corto plazo.

La Matriz **DAFO** aparte de su aplicación como herramienta de dirección, planificación y estrategia, tiene además la particularidad de servir como información a cualquier visitante o empresario interesado en la entidad; es también de uso frecuente para determinar el proceso competitivo de la empresa, por eso algunos autores le llaman " Matriz de Competencia "; y se utiliza en las áreas de recursos humanos para capacitar a los funcionarios, técnicos y empleados cuando son contratados para desarrollar cualquier tarea en la asociación o entidad, ya que explorando esta se evitan explicaciones innecesarias. Esta herramienta podrá aplicarse al menos cada seis meses para actualizar todos sus datos y evaluar sus resultados en el Consejo de Dirección o la Junta directiva según corresponda.

Para llevar a cabo esta herramienta con la profundidad que requiere, teniendo en cuenta que es una fotografía actualizada de la empresa, debe primeramente iniciarse una investigación de los diferentes niveles estructurales de la asociación o entidad, luego un detalle de su fuerza de trabajo, además de sus principales suministradores o proveedores, así como el estudio de sus clientes de primer nivel, de acuerdo al monto de ventas efectuado.

Este trabajo preliminar podrá efectuarse por directivos del departamento de recursos humanos, o por un personal ajeno a la entidad; recomiendo un grupo de asesoramiento o auditoría independiente para que tenga independencia a la hora de emitir su criterio; esta decisión es importante ya que desde afuera la empresa se ve con otra óptica que si la miramos los mismos que laboramos en ella.

## 2.1 - **Caracterización de la empresa o asociación:**

El proceso se inicia con la **Caracterización de la empresa**, de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. **Parte 1 – Caracterización:** Se hará un expediente o resumen histórico de la entidad, a modo de introducción donde se detallen las generales de la empresa, desde su fundación, a modo de que cualquier visitante que estudie el expediente puede conocer los antecedentes de ésta, localización, cantidad de oficinas, agencias o sucursales que tiene, donde radican; principales directivos que la han presidido o dirigido cronológicamente; además de una breve reseña de la situación económica – financiera actual que presenta.
2. **Parte 2 – Misión y Visión de la empresa:** Es la segunda parte del Expediente de Matriz de Competencia o DAFO, en el que el grupo que realiza la investigación deberá elaborar la Misión y La Visión de la empresa, lo que es lo mismo el objetivo para el que fue creada (de servicio, comercial, productora, etc.) conjugado con el nivel de desarrollo deseado o esperado por sus directivos y trabajadores. La Misión debe reflejar el extracto del Objeto Social que aparece en los estatutos o lineamientos de creación de la entidad y además las modificaciones que hayan sufrido, mientras que la Visión: es el estado

en que desean los directivos y trabajadores que estuviera la empresa, la hipótesis de su desarrollo que todavía no se alcanza.

**La Misión** responde a estas preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuándo lo hacemos? ¿Objetivo...?

**La Visión** responde a estas afirmaciones: Empresa con resultados....., bien dotada de....., con mejores resultados en....., satisfecha de ....., con un cliente que opina bien de....

Como podemos observar la Visión es la materialización futura de la Misión, y la Misión la medida de la Visión, es por eso que las empresas deben tener bien definidos y conceptualizados estos conceptos, particularizando en sus propios análisis.

3. **Parte 3: Estructura Organizativa:** En esta parte del expediente investigativo deberá partirse del **Organigrama Estructural de la Entidad**, el cual les muestro en el Anexo 1 de este artículo; cada entidad tiene su propia estructura organizativa y es a partir de esta que elaborará para la Matriz DAFO un informe donde se abarquen todas las oficinas, sucursales y dependencias de la empresa; también en una segunda parte de este análisis se deberá dejar constancia de la **Plantilla de Empleados de la empresa**, por categoría ocupacional (Directivos, Técnicos, Obreros y personal de servicio), además de cuantos son hombres y mujeres; en algunas empresas incluyen datos valorativos como edad promedio de los trabajadores, clasificación por nacionalidad, etc.; todo esto permite a los directivos conocer como se comporta la fluctuación de su Fuerza de Trabajo y además si se está haciendo un uso racional o de lo contrario hay un incremento desmedido de esta, previendo así los arreglos necesarios y tomando decisiones favorables para la empresa.

4. **Parte 4 y 5: Órgano de dirección - Macro y Micro entorno:** estas dos partes están relacionadas con la parte 3 ya que de cierto modo tiene que ver con la estructura de la empresa, veamos que incluyen:

**Parte 4** – En esta se deberá explicar como se dirige la entidad y cuál es la estructura de su máximo **órgano administrativo y directivo**, el cual de acuerdo a la empresa puede ser: Junta directiva, Junta de Accionistas, Consejo de Dirección, Consejo de Gobierno, etc.; deberá dejarse constancia clara de cuales son los miembros de este órgano y que función realizan dentro del mismo.

**Parte 5:** Se elaborará una gráfica o tabla donde se evidencie de forma clara y precisa la **estructura de la empresa y además quienes influyen en el macro y micro entorno de esta**, los que deseen pueden hacerlo a modo de párrafo pero yo propongo un gráfico o dibujo ya que es más ameno y explicativo. Luego en una segunda etapa se ubicaran en orden de prioridad de acuerdo a la gráfica anterior los **principales clientes de la empresa y también sus principales suministradores**.

## 5. Parte 6 y Final: Diagnóstico Estratégico o **Matriz DAFO**:

Es el resultado de todos los procesos efectuados anteriormente, ya que al evaluar toda la investigación preliminar (De la parte 1 a la 5), entonces se puede comenzar el **Diagnóstico Estratégico (MATRIZ DAFO)** de la empresa de la siguiente forma:

- Determinar de acuerdo a toda la investigación realizada hasta esta etapa las **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades de la empresa, analizando el macro y micro entorno en que esta opera.
- Como segundo paso realizar el análisis del entorno en que opera la empresa desde dos vertientes: **primero Análisis Interno y en después el análisis externo** ubicando las fortalezas al lado de las debilidades y las oportunidades al lado de las amenazas.
- En tercer lugar se elabora la **Matriz DAFO - IMPACTO**, donde se ubican en una tabla tabulada los factores internos y externos todos juntos, es decir debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para llegar al resultado definitivo del diagnóstico.
- Finalmente a través de la Matriz DAFO - IMPACTO se llega al **Problema Estratégico General** que es en el que debe incidir la empresa para erradicar y de este se deriva la **Solución Estratégica General** y se determina en que Situación se encuentra la empresa: si es de Supervivencia adaptativa, si es crítica o si es está adaptada totalmente, en este sentido la evaluación final es más bien cualitativa con recomendaciones y apreciativa de la comisión o comité de expertos que efectuó el Diagnóstico.

Antes de pasar al último epígrafe de este trabajo, es bueno aclarar los conceptos de la Matriz DAFO, para poder ubicar cada problema o ventaja en el lugar adecuado de lo contrario no se logrará un resultado confiable y real, veamos cada término:

**Debilidades:** En esta se deberán recoger los problemas que limitan el desarrollo de la empresa o asociación, desde adentro, es decir que dependen de solución interna y que no tienen que ver con el macro – entorno sino con el micro – entorno. Problemas de los trabajadores, las construcciones e inmuebles, las sucursales, etc.; estos limitan los resultados integrales de la empresa.

**Amenazas:** Se inscribirán los factores externos que ponen en riesgo el desarrollo integral y estratégico de la empresa, condicionados por situaciones sociales, ambientales e incluso políticas que pueden afectar desde el macro – entorno a la entidad analizada.

**Fortalezas:** Son las herramientas con que cuenta la empresa para hacer frente a esas debilidades que se expresaban anteriormente, desde el micro – entorno; ¿Con qué contamos internamente?, es decir nuestras propias armas para desarrollar la empresa o asociación, pueden ser de índole productiva, intelectual, personal, laboral y organizacional.

**Oportunidades:** En estas se resumen todas las posibilidades con que cuenta la empresa o asociación para hacer frente tanto a las debilidades internas y por qué no, también a las amenazas; las oportunidades pueden ser de diversas variedades: de mercadotecnia, estructurales, de índole internacional o nacional, en fin son más bien del macro – entorno hacia la empresa que pueden ser la solución a mediano o corto plazo de sus problemas.

Luego de analizar los cuatro conceptos del Diagnóstico Estratégico les propongo analizar a modo de ejemplo un expediente de **MATRIZ DAFO** aplicada a una empresa local cubana, para que sirva de guía a los que decidan utilizar esta importante herramienta de dirección en su propio negocio, asociación, sucursal o empresa.

3. **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (MATRIZ DAFO) REALIZADO POR EL AUTOR A UNA EMPRESA LOCAL COMERCIALIZADORA.**

**Expediente de Diagnóstico Estratégico Integral.**

**MATRIZ DAFO**

25 de Enero de 2011.

**Primera Parte: Caracterización de la Empresa.**

**Entidad:** Empresa Comercializadora " X "

**Dirección:** Calle " C " No. 283, entre Los Ángeles y Serrado - Amancio, Las Tunas.

**Teléfonos:** ..... **Fax:** .....

**Subordinada a:** MICIN.

**Breve Caracterización de la empresa:**

La Empresa Comercializadora X en Amancio fue creada en 1972, con el objetivo de satisfacer las demandas de la población en cuanto a la gastronomía y prestar servicios comerciales de productos con buena calidad; está situada en la Calle " C " No. 283, entre Los Ángeles y Serrado - Amancio, Las Tunas - Cuba. Pertenece al MINCIN quien asesora y rige la política de la empresa en cuanto al manejo de sus recursos y a sus inversiones, recepciona la información económica y asesora en este sentido a la dirección económica de la empresa a través del Sectorial Provincial de Comercio; es el organismo encargado de dirigir metodológica y administrativamente el Comercio en todo el país elaborando las circulares, resoluciones y normas pertinentes, además, dando seguimiento a su cumplimiento.

La entidad analizada cuenta con dos sucursales aparte de la Casa Matriz una situada en el poblado de Guayabal y otra en la localidad de Colombia

con el objetivo de ampliar su red comercial de artículos industriales y artesanales, además de diversificar sus producciones.

La Empresa tiene una situación económico – financiera favorable ya que tiene hasta la fecha utilidades o ganancias por más de medio millón de pesos y además su Capital de Trabajo es positivo por 250.0 MP lo que la sitúa en un balance bastante estable dentro de las otras entidades del territorio; tiene ahorro de sus gastos de operación en un 20 % y no deteriora el costo por peso total; la situación más crítica es con respecto a las Ventas que se encuentran por debajo del 90 % de lo planificado lo que limita un desarrollo superior de la empresa.

**Segunda Parte: Misión y Visión de la empresa.** (Actualizada por el grupo de trabajo que realiza el Diagnóstico Estratégico):

**Misión:** Prestar servicios gastronómicos y de alojamiento con buena calidad a la población; comercializar mercancías terminadas, productos industriales y vender en el tiempo establecido y eficientemente los productos a través de la red de sucursales comerciales. Garantizar el servicio a otras empresas para sus eventos mediante ventas a crédito.

**Visión:** Empresa en perfeccionamiento empresarial, con un servicio especializado, con mayor calidad y estilo de trabajo propio, además, de una oferta estable y variada; con trabajadores satisfechos y clientes seleccionados.

## **Tercera Parte: Estructura Organizativa y análisis de la Plantilla ocupacional o de cargos.**

### **Estructura Organizativa:**

Para desarrollar su actividad la empresa está estructurada de la siguiente forma:

- Una Caza Matriz Principal
- Dos Sucursales Territoriales
- 72 unidades comerciales.
- 6 mercados industriales
- 9 mercaditos especializados
- 48 unidades gastronómicas (restaurantes y cafeterías).

Es decir cuenta con un total de 138 dependencias de diferente nivel de dirección que se subordinan a las sucursales y estas a la Casa Matriz.

En esta parte deberá adjuntarse al Diagnóstico el Organigrama Estructural de la empresa (Ver Anexo 1).

### **Plantilla de Cargos y ocupaciones (Análisis de los Recursos Humanos):**

#### **Empleados de la Empresa:**

Para cumplir su misión la empresa tiene una Plantilla ocupada de 615 trabajadores, como se muestra en la tabla No. 1, el gasto de salario en el 2010 fuè de 2 325.6 MP, con un salario medio por trabajador ascendente a 314.10 pesos. De esta plantilla actual el 25 % son menores de 30 años lo que implica un alto índice de longevidad en los trabajadores, lo que es negativo; el 48 % son mujeres lo que indica gran representación femenina en la empresa y el 100 % de estos trabajadores son de nacionalidad cubana.

**Tabla 1:** Plantilla ocupacional de la empresa de Comercio Minorista y Gastronomía Amancio. Elaboración de la autora.

<b>No.</b>	<b>Categorías</b>	<b>Plantilla Aprobada</b>	<b>Plantilla Cubierta</b>	<b>% Del Total</b>
<b>1</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>140</b>	<b>137*</b>	<b>22.2</b>
<b>2</b>	<b>Técnicos</b>	<b>95</b>	<b>84</b>	<b>13.6</b>
<b>3</b>	<b>Administrativos</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>1.7</b>
<b>4</b>	<b>Servicios</b>	<b>228</b>	<b>221</b>	<b>35.8</b>
<b>5</b>	<b>Operarios</b>	<b>185</b>	<b>165</b>	<b>26.7</b>
<b>TOTAL</b>		<b>660</b>	<b>617</b>	<b>100</b>

Nota: Dentro de los dirigentes se ubican los funcionarios que administran las unidades y los directivos de las sucursales, así como la junta general o consejo de dirección.

**Análisis estratégico:** La tabla anterior demuestra que de el 100 % de nuestros empleados solo el 26.7 % son operarios o directos a la actividad fundamental y el 35.8 % a los servicios en las unidades, lo que implica que el 37.5 % de la fuerza de trabajo son administrativos, no productivos, directivos y personal que no está directo a la actividad fundamental, lo que en el futuro debe revertirse ya que afecta el resultado integral de la empresa.

#### **Cuarta Parte: Órgano de Dirección - Estructura y Funciones.**

La empresa analizada tiene como máximo órgano de dirección un Consejo de Dirección Ejecutivo – Administrativo, formado por 13 miembros que se reúnen en Junta una vez al mes para tratar los temas más importantes de la Empresa y tomar los acuerdos y medidas pertinentes para el desarrollo de la misma.

## **Estructura de Consejo de Dirección:**

- \* Presidente General
- \* Vice – presidente
- \* Sub director Económico - contable
- \* Sub director de Gastronomía
- \* Sub director Comercial
- \* Sub director de Desarrollo Técnico
- \* Sub director de Recursos Humanos
- \* Jefe de Seguridad y Protección
- \* Administrador Sucursal 1
- \* Administrador Sucursal 2
- Secretario ejecutivo de actas
- Secretario del Consejo de Dirección
- Funcionario encargado de Planificación y aseguramiento

**Funciones del Consejo de Dirección de la Empresa:** Velar por el uso adecuado de los bienes y propiedades de la empresa, así como lograr mediante el trabajo colectivo resultados superiores, cumplimiento de las ventas planificadas y la realización adecuada del Objeto Social para el que fue creada la empresa. Además, cumplir con los mandatos del Convenio Colectivo con los Trabajadores y organizar los recursos materiales, humanos y financieros para lograr un desarrollo integral de la entidad o asociación.

Entre una reunión y otra del Consejo de Dirección este se reúne de forma abreviada en un Consejo semanal dirigido por el Vicepresidente con la participación del cincuenta más uno de los miembros.

Quinta Parte del Expediente DAFO: Macro y Micro entorno de la empresa diagnosticada.

La Empresa Comercializadora X realiza su actividad inmersa en un sistema de relaciones con el macro y microentorno, el cual incide y determina en su modo de operar tal y como se ilustra en la siguiente figura:



**Figura 1:** Elementos del macro y microentorno de la Empresa **Fuente:** Elaboración del autor a partir de las investigaciones preliminares del diagnóstico.

## **Otros aspectos sobre el macro y micro entorno:**

La relación entre los diferentes niveles administrativos y las funciones que le corresponden a cada uno de estos niveles de mando se muestran en el organigrama de la entidad (ver Anexo 1)

Como se muestra en la figura y partiendo de la misión de la empresa, esta se relaciona con una serie de sujetos y organizaciones económicas que se describen a continuación:

### **Clientes:**

Los productos y servicios se comercializan a través de la red de establecimientos de gastronomía y comercio, siendo los principales clientes:

- ❖ La Población en general
- ❖ Empresas que se dedican a la comercialización de productos.

### **Principales Suministradores:**

Las materias primas para la elaboración, los productos de la canasta básica normada y artículos industriales son suministradas por los siguientes proveedores:

- Empresa Provincial Establecimientos Especiales de Servicios
- Empresa Mayorista de Alimentos
- Empresa Universal Comercializadora Mayorista
- Empresa Alimentaria Nacional
- Empresa Càrnica – Colombia

Las formas de pago empleadas son la carta de crédito local, el cheque de banco, transferencias y el pago por factura para el Sector Campesino.

## **SEXTA PARTE: Resultado del Diagnóstico Estratégico (MATRIZ DAFO)**

realizado a la Empresa Comercializadora " X " (Ejemplo ilustrativo):

### **Determinación de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):**

Estos datos se constataron en la exploración preliminar de la empresa, y a continuación mostramos un **diagnóstico estratégico** realizado:

#### **Debilidades:**

1. Bajo nivel cultural del personal directo a los servicios y administrativos.
2. Mal estado constructivo del 25 % de las unidades y las oficinas lo que genera insatisfacción en los trabajadores y los clientes.
3. Poco aprovechamiento de la jornada laboral e insuficiente calidad de los servicios prestados.
4. Poca gestión y materias primas para la producción en los Centros de elaboración de los productos para restaurantes y cafeterías.
5. Deficiente disponibilidad y organización del transporte de la empresa.

#### **Amenazas:**

1. Exigencia, cada vez más creciente, de los clientes por un servicio de mayor calidad.
2. Abastecimiento de mercancías para la elaboración de alimentos por debajo del 50 % de lo Planificado, lo que genera incumplimiento de las ventas planificadas, motivado por factores de la crisis mundial.
3. Baja liquidez de la empresa y en general del país.
4. Aumento de la hostilidad hacia Cuba y crisis económica que afecta nuestros suministros.
5. Deficiente política sobre desarrollo de software del Ministerio hacia las Empresas.

### **Fortalezas:**

1. Despertar en el desarrollo de las inversiones y las reparaciones de la empresa:
  - Se invirtieron alrededor de 200.0 MP en la reconstrucción total de las unidades.
  - Se repararon 16 Unidades Comercializadoras.
  - Se nos otorgó un crédito para inversiones ascendente a 400.0 MP.
2. Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y Control Interno en avance.
3. Desarrollo de estrategias de capacitación e incremento de los trabajadores matriculados en la enseñanza superior universitaria.
4. Consejo de Dirección eficiente y cohesionado que permite una mejor administración de los recursos materiales, humanos y financieros.
5. Estudios de organización del trabajo y redimensionamiento de la plantilla.

### **Oportunidades:**

2. La reestructuración del Ministerio de Comercio Interior que posibilitó a nuestra empresa ser los únicos en prestar servicios de gastronomía en el territorio distinguiéndola del resto.
3. Alta demanda en los clientes de los servicios y mercancías que se comercializan por nuestras unidades, lo que determina un cliente garantizado.
4. Facilidad de cursos de superación y capacitación para dirigentes y trabajadores.
5. Diversificación de los productos listos para la venta para la comercialización en las unidades gastronómicas y apertura a las inversiones con capital extranjero y programas de desarrollo local.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO EN QUE OPERA LA EMPRESA**

### **ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno tiene por objetivo estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones, a fin de determinar fortalezas y debilidades. Para su realización se tomaron en cuenta los factores internos:

---

#### ***FORTALEZAS***

- Despertar en el desarrollo de las inversiones y las reparaciones de la empresa.
- Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y Control Interno en avance.
- Desarrollo de estrategias de capacitación e incremento de los trabajadores matriculados en la enseñanza superior.
- Consejo de Dirección eficiente y cohesionado que permite una mejor administración de los recursos materiales, humanos y financieros.
- Estudios de organización del trabajo y redimensionamiento de la plantilla.

#### ***DEBILIDADES***

- Bajo nivel cultural del personal directo a los servicios y administrativos.
- Mal estado constructivo del 25 % de las unidades y las oficinas lo que genera insatisfacción en los trabajadores y la población.
- Poco aprovechamiento de la jornada laboral e insuficiente calidad de los servicios prestados.
- Poca gestión y materias primas para la producción en los Centros de Elaboración.
- Deficiente disponibilidad y organización del transporte de la empresa.

## ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo como bien su nombre lo indica analiza el entorno en el que se desenvuelve la empresa, con el objetivo de determinar oportunidades y amenazas.

---

### ***OPORTUNIDADES***

- La reestructuración del Ministerio de Comercio Interior que posibilitó a nuestra empresa ser los únicos en prestar servicios de gastronomía en el territorio distinguiéndola del resto.
- Alta demanda en la población de los servicios y mercancías que se comercializan por nuestras unidades, lo que determina cliente garantizado.
- Facilidad de cursos de superación y capacitación para dirigentes y trabajadores.
- Diversificación de los productos listos para la venta para la comercialización en las unidades gastronómicas y apertura a las inversiones.
- Desarrollo del Comercio en el país a través de las Empresas Universales y nuevas políticas de compra – ventas.

### ***AMENAZAS***

- Exigencia, cada vez más creciente, de los clientes por un servicio de mayor calidad.
- Abastecimiento de mercancías para la elaboración de alimentos por debajo del 50 % de lo Planificado, lo que genera incumplimiento de las ventas planificadas.
- Baja liquidez de la empresa y en general del país.
- Aumento de la hostilidad hacia Cuba y crisis económica que afecta nuestros suministros.
- Deficiente política sobre desarrollo de software del Ministerio.

Posteriormente se procedió a confeccionar la matriz **DAFO-IMPACTO** analizando todo los factores internos y externos de la empresa, de donde se obtuvo el problema estratégico, y la solución estratégica, en esta parte se debe vincular todo lo analizado anteriormente en la MATRIZ ya que es el resultado integrador y final del Diagnóstico Estratégico. (Veamos el ejemplo con los datos anteriores, nótese que se han hecho coincidir las fortalezas con las debilidades y las oportunidades con las amenazas dando así la impresión de solución general y agrupándolas de acuerdo a su similitud). La MATRIZ DAFO IMPACTO es una tabulación de las relaciones entre todos los componentes, observen como queda para este ejemplo de la Empresa X:

<b>MATRIZ</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>										
		<b>OPORTUNIDADES</b>					<b>AMENAZAS</b>					
		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	3	-	-	-	-	3	3	-	3	-
		<b>F2</b>	2	-	3	1	-	3	-	-	2	3
		<b>F3</b>	-	3	3	-	-	3	-	2	2	3
		<b>F4</b>	2	-	3	-	3	3	2	3	2	3
		<b>F5</b>	3	-	2	3	-	3	-	2	-	-
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	-	-	3	-	-	3	-	2	3	3
		<b>D2</b>	-	3	-	3	-	3	-	-	2	-
		<b>D3</b>	-	-	3	2	-	3	-	3	3	-
		<b>D4</b>	-	-	-	3	3	2	3	-	3	-
		<b>D5</b>	-	-	-	-	3	3	-	2	3	-

Nota: Las amenazas (A), fortalezas (f), debilidades (b) y oportunidades (O).

**LEYENDA: 3 – ALTA RELACION**

**2 - RELACION MEDIA**

La Matriz DAFO – IMPACTO mostrada anteriormente se analiza con la leyenda que aparece en el recuadro anterior donde se observa que según el número de coincidencias obtenidos existe Alta Relación, Relación Media y Baja Relación de los factores internos (Debilidades y fortalezas), con los Factores Externos (Oportunidades y amenazas), esto determina el Problema Estratégico a resolver que en este ejemplo quedaría así:

### **PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL**

**Si se mantiene la hostilidad hacia Cuba, la baja liquidez del país, el abastecimiento de las mercancías por debajo del 50 % previsto, además de mantenerse el bajo nivel cultural de los trabajadores y la exigencia cada vez más creciente de la población por un servicio mejor, y el mal estado constructivo de las unidades, aparejado a la poca producción de alimentos, no se podrá aplicar el sistema de perfeccionamiento empresarial adecuadamente y potenciar las inversiones, y no se aprovechará la alta demanda en la población de los servicios y la diversificación de los productos y mercancías listas para la venta, así como la posibilidad que ofrece el desarrollo del comercio en el país.**

**Explicación:** Nótese que se integran todas las debilidades analizadas y las amenazas, fortalezas y oportunidades elaborando el problema estratégico el cual deberá resolver la empresa a través de la Solución Estratégica General que no es más que el estado deseado o las medidas pero de acuerdo a los mismos componentes DAFO, veamos como queda para este ejemplo en particular:

## **SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL.**

Si se aprovecha el despertar de las inversiones, el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y Control Interno en avance, el desarrollo de las estrategias de capacitación e incremento de la matrícula al nivel superior, y se concreta la reestructuración del Comercio Interior, se mantiene la alta demanda de la población por la calidad de los servicios prestados y la facilidad a los cursos de superación, la diversificación de los productos listos para la venta y el desarrollo del comercio en el país a través de las Empresas Universales, entonces se podrán contrarrestar los efectos del abastecimiento de las mercancías para elaborar por debajo del 50 % previsto, el aumento de la hostilidad hacia Cuba y la crisis económica, la baja liquidez y por ende se eliminará el bajo nivel cultural de los trabajadores, el mal estado constructivo de las unidades, y mejorará la producción y gestión de los Centros de Elaboración.

**Explicación:** si analizamos detenidamente la Solución estratégica se le dan respuesta a las debilidades y amenazas, a través de las oportunidades y fortalezas, es decir suponiendo que se utilicen estas últimas para solucionar los problemas Detectados en el Diagnóstico Estratégico realizado, desde una perspectiva futurista o más bien como si estuviéramos pensando en la visión integradora de la empresa.

Como podemos observar en la matriz DAFO las fortalezas le dan posibilidad a la empresa de aprovechar las oportunidades, es bueno destacar que la fuerza de las fortalezas está por encima de las debilidades por lo que pueden erradicarse paulatinamente, esto ubica la empresa en un resultado favorable en el balance de la MATRIZ, entonces podemos llegar a las conclusiones finales del Diagnóstico Estratégico, a través de la valoración cualitativa de los resultados obtenidos, el Problema Estratégico y la Solución Estratégica.

## **CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA COM. " X "**

En este sentido el balance muestra que la empresa está en una situación de **Supervivencia Adaptativa**, ya que la capacidad defensiva de la empresa es muy baja, pues coinciden las amenazas y las fortalezas según se aprecia en el cuadrante. La amenaza No. 1 coincide con todas las fortalezas y debilidades por estar estrechamente vinculada a todos los servicios y procesos de la entidad, decisivos para el buen funcionamiento de ésta. Todas las amenazas y oportunidades tienen un impacto en las fortalezas y debilidades por lo que consideramos que están bien formuladas.

Así deberá hacerse el análisis conclusivo de la MATRIZ DAFO o de COMPETENCIA, más bien valorativo, evitando exceso de números y porcentajes para que sea de fácil entendimiento por los directivos o ejecutivos que lo estudiarán y a la vez se puedan elaborar posteriormente las medidas o acciones encaminadas a resolver las deficiencias detectadas que afectan la dirección integral de la empresa u organización.

Muchas Gracias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguirre Sabada, Alfredo, Fundamentos económicos y administración empresarial. Editorial Pirámide S.A.
- Arencibia Álvarez y Pavel Faxas del Toro, Análisis de la política de crédito en le Emp. De Com. Y Gast. Amancio, 2010.
- Bayos Sardiñas, M y Benítez Miranda, MA, Diccionario de Términos Económicos; Editorial Pueblo y Educación.
- Colectivo de Autores, Técnicas para analizar estados financieros, Grupo editorial Publicentro, 2002.
- Faxas del Toro Pavel Jesús, Análisis de la implementación MATRIZ DE COMPETENCIA en la Emp. De Comercio y Gast. Amancio.
- Hongren, C, Contabilidad Financiera. Tomo1 y 2. Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- Meigs y Meigs, Contabilidad. La base para la toma de decisiones generales. Editorial MES.
- Van Horne, James C., Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Holl Hispanoamérica S.A., 1998.

**ANEXO 1 – EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA EMPRESA PARA EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ DAFO.**

