IntelKIT

HERRAMIENTAS INTELIGENTES
PARA ANALISTAS DE INTELIGENCIA

METODOLOGÍA CAME

FORMULACIÓN CAME

MANUAL DE USO

Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar:
del diagnóstico a las líneas de actuación

Parte de un diagnóstico ya realizado,
habitualmente un DAFO

VERSIÓN 1.0 | OCTUBRE DE 2026 | Manual de uso de la plantilla CAME IntelKIT v1.0.xlsx

Uso libre citando la fuente

Índice

1. Cómo utilizar este manual....3
2. Qué es CAME....5
3. Antes de empezar....7
4. La lógica de CAME....8
5. La plantilla, hoja por hoja....9
6. Paso 1 · Encuadrar el análisis....10
7. Paso 2 · Introducir el diagnóstico....11
8. Paso 3 · Formular las líneas....13
9. Prioridad del elemento y prioridad de la línea....15
10. Paso 4 · El plan de actuación....16
11. Paso 5 · La síntesis....17
12. El caso, de principio a fin....18
13. Límites y buenas prácticas....20
14. Referencias y glosario....21
Checklist del analista....22

1. Cómo utilizar este manual

A QUIÉN SE DIRIGE Y CÓMO LEERLO

Este manual enseña a utilizar la plantilla CAME de IntelKIT. No es un tratado sobre formulación estratégica: es la guía de una herramienta concreta, escrita para quien nunca ha utilizado CAME.

1.1 Para quién está escrito

No se presupone ningún conocimiento previo de la técnica. Sí se presupone una cosa, y es la única: que usted ya tiene un diagnóstico hecho, o que sabe cómo obtenerlo.

Situación	Qué encontrará aquí
Primera vez con CAME	La técnica explicada desde cero y aplicada sobre un caso completo
Tiene un DAFO y no sabe qué hacer con él	El paso siguiente: de los factores diagnosticados a las actuaciones
Trabajo de asignatura, TFG o memoria	Un recorrido que cabe en una sesión de trabajo
Organización pequeña sin equipo de análisis	Una estructura que ordena la formulación sin exigir experiencia previa

1.2 Cómo está organizado

Los capítulos 2 a 4 explican la técnica. Los capítulos 5 a 11 recorren la herramienta paso a paso, en el mismo orden en que se rellena. El capítulo 12 reconstruye un caso entero. Los capítulos 13 y 14 cierran con los límites del resultado y las referencias.

A lo largo del texto aparecen seis tipos de recuadro. Conviene reconocerlos:

- **NOTA METODOLÓGICA** explica por qué la herramienta está hecha así.
- **EL CASO DE LA CAFETERÍA** muestra cómo se resolvió ese punto en el caso.
- **REGLA** enuncia un límite de la herramienta que no admite excepción.
- **ADVERTENCIA** señala un riesgo de interpretación.
- **BUENA PRÁCTICA** recomienda una forma de trabajar.
- **ERROR HABITUAL** describe un fallo frecuente y cómo evitarlo.

1.3 El caso que recorre el manual

Todos los ejemplos proceden de un único análisis completo, entregado junto a la plantilla en el archivo *CAME IntelKIT · Caso práctico v1.0.xlsx*. Las capturas son de ese archivo, sin retocar.

EL CASO DE LA CAFETERÍA

Una cafetería de barrio ha terminado su diagnóstico: dieciséis elementos, cuatro de cada tipo, con su prioridad. Ese diagnóstico procede del caso práctico de DAFO de IntelKIT, que es el módulo anterior de la colección. El CAME no lo repite: lo recibe y lo traslada a dieciséis líneas de actuación.

No es una empresa real ni contiene datos externos verificables. Es un caso construido para que el recorrido pueda seguirse entero, con una situación que cualquier lector entiende sin explicaciones previas.

2. Qué es CAME

LA PIEZA QUE VA DESPUÉS DEL DIAGNÓSTICO

CAME es una técnica de formulación posterior al diagnóstico. Empieza donde el diagnóstico termina y permite llevar los elementos del diagnóstico a posibles líneas de actuación.

2.1 La definición, en una frase

La propia plantilla la enuncia así en su primera pantalla: *CAME es una técnica de formulación estratégica posterior al diagnóstico: te ayuda a pasar de un diagnóstico ya cerrado a posibles líneas de actuación, es decir, a cosas concretas que vas a hacer.*

Dos palabras de esa frase merecen atención. **Posterior**: CAME no sirve para averiguar qué pasa, sino para cuando ya se sabe. Y **posibles**: lo que sale de aquí son candidatas a actuación, no decisiones tomadas.

2.2 Qué hace y qué no hace

Lo que hace	Lo que no hace
Asigna a cada elemento su respuesta según el tipo	Decidir qué elementos entran en el análisis
Permite formular una actuación frente a cada elemento	Redactarla, ni comprobar que sea acertada
Mantiene la trazabilidad entre línea y origen	Verificar que ese origen esté bien diagnosticado
Ordena las líneas por la prioridad que usted les da	Calcular esa prioridad ni deducirla del elemento
Señala los elementos que han quedado sin respuesta	Juzgar si ese hueco debe cerrarse
Resume el conjunto antes de decidir	Determinar la estrategia ni predecir resultados

2.3 Dónde encaja

CAME ocupa un lugar muy preciso dentro de un proceso de análisis. Ni antes ni después:

Fase	Pregunta que responde	Herramienta
Diagnóstico	¿Qué está pasando?	DAFO u otro análisis
Formulación	¿Qué podemos hacer al respecto?	CAME
Decisión	¿Qué vamos a hacer, con qué recursos y cuándo?	Fuera del alcance

La tercera fila importa tanto como las otras dos: un plan CAME no asigna recursos, no fija fechas y no compromete a nadie. Es la lista ordenada de lo que tendría sentido hacer, que es lo que hace falta para decidir después.

2.4 Procedencia metodológica

NOTA METODOLÓGICA

CAME es una denominación de amplia difusión en el ámbito hispanohablante. La operación que nombra —relacionar los elementos de un diagnóstico para formular líneas de actuación— está formalizada en la literatura a través de la matriz TOWS de Weihrich (1982). No se ha identificado una fuente académica fundacional del acrónimo, y las fuentes consultadas no coinciden en el significado de todas las letras. IntelKIT emplea Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, la lectura más extendida en castellano, y no afirma que CAME y TOWS sean equivalentes.

3. Antes de empezar

LO ÚNICO QUE HACE FALTA

CAME necesita un diagnóstico terminado. No necesita nada más, y no sirve para construirlo.

3.1 El requisito

La primera pantalla de la plantilla dedica un bloque entero a esto, porque es el error que más veces impide que la herramienta funcione.

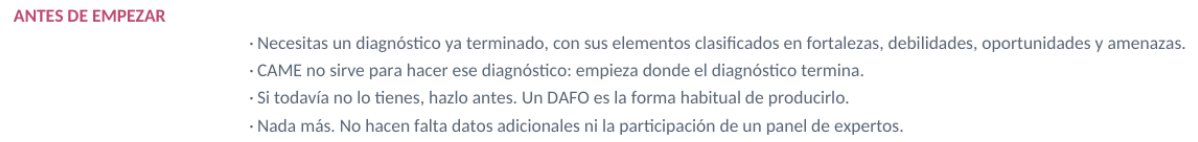


Figura 1. El bloque «Antes de empezar» de la hoja «00 Inicio». Enuncia el único requisito de la herramienta y advierte expresamente de que CAME no construye el diagnóstico.

Un diagnóstico sirve si cumple dos condiciones: que sus elementos estén enunciados de forma concreta, y que cada uno esté clasificado como fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza. Esa clasificación no es un adorno: es lo que determina qué respuesta corresponde a cada elemento.

3.2 De dónde puede venir ese diagnóstico

Un DAFO es la vía habitual, y es la que utiliza el caso de este manual. No es la única: sirve igual un informe previo, un análisis sectorial o un diagnóstico propio, siempre que sus conclusiones puedan expresarse como elementos clasificados en esos cuatro tipos.

> **REGLA**
>
> CAME no corrige el diagnóstico del que parte. Si un elemento está mal clasificado, recibirá la respuesta equivocada y la herramienta no lo detectará. La clasificación se revisa antes de entrar aquí.

3.3 Qué no hace falta

No hacen falta datos adicionales, ni encuestas, ni un panel de expertos, ni herramientas complementarias. Si el diagnóstico está hecho, el trabajo que queda es de redacción y de criterio.

> **ERROR HABITUAL**
>
> Empezar por CAME porque «hay que hacer algo» y construir el diagnóstico sobre la marcha, inventando elementos a medida que se formulan actuaciones.
>
> El resultado tiene la apariencia de un plan, pero las actuaciones responden a un diagnóstico que nunca se hizo. Si no hay diagnóstico, el orden correcto es hacerlo primero.

4. La lógica de CAME

CUATRO TIPOS DE ELEMENTO, CUATRO RESPUESTAS

Toda la técnica cabe en una correspondencia: cada tipo de elemento del diagnóstico pide un tipo de respuesta, y esa correspondencia no se elige.

4.1 Interno y externo

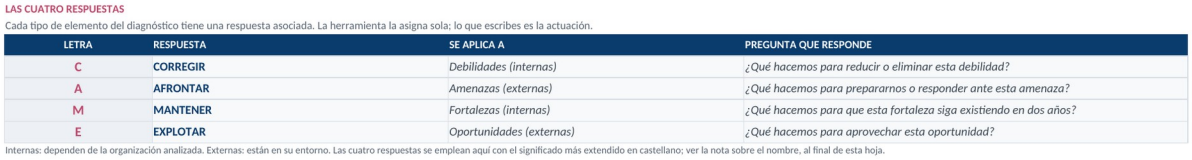
Antes que las cuatro respuestas conviene fijar la distinción que las ordena. Las fortalezas y las debilidades son **internas**: dependen de la organización analizada, que puede actuar directamente sobre ellas. Las oportunidades y las amenazas son **externas**: están en su entorno, y la organización no las controla.

De ahí sale una consecuencia práctica que conviene tener presente al redactar. Sobre lo interno se puede actuar para cambiarlo; sobre lo externo solo se puede actuar para situarse mejor ante ello.

4.2 Las cuatro respuestas

Elemento	Origen	Respuesta	Pregunta orientadora
Debilidad	Interno	C · Corregir	¿Qué hacemos para reducir o eliminar esta debilidad?
Amenaza	Externo	A · Afrontar	¿Qué hacemos para prepararnos o responder ante esta amenaza?
Fortaleza	Interno	M · Mantener	¿Qué hacemos para que esta fortaleza siga existiendo en dos años?
Oportunidad	Externo	E · Explotar	¿Qué hacemos para aprovechar esta oportunidad?

Las preguntas de la última columna no son un recurso didáctico de este manual: son las que la propia plantilla muestra en la cabecera de cada bloque de trabajo. Si una línea de actuación no responde a la pregunta de su bloque, está en el bloque equivocado.



LAS CUATRO RESPUESTAS

Cada tipo de elemento del diagnóstico tiene una respuesta asociada. La herramienta la asigna sola; lo que escribes es la actuación.

LETRA	RESPUESTA	SE APLICA A	PREGUNTA QUE RESPONDE
C	CORREGIR	*Debilidades (internas)*	*¿Qué hacemos para reducir o eliminar esta debilidad?*
A	AFRONTAR	*Amenazas (externas)*	*¿Qué hacemos para prepararnos o responder ante esta amenaza?*
M	MANTENER	*Fortalezas (internas)*	*¿Qué hacemos para que esta fortaleza siga existiendo en dos años?*
E	EXPLOTAR	*Oportunidades (externas)*	*¿Qué hacemos para aprovechar esta oportunidad?*

Internas: dependen de la organización analizada. Externas: están en su entorno. Las cuatro respuestas se emplean aquí con el significado más extendido en castellano; ver la nota sobre el nombre, al final de esta hoja.

Figura 2. La tabla de las cuatro respuestas, tal como aparece en la hoja «00 Inicio». La columna «Se aplica a» indica además si el elemento es interno o externo.

4.3 La respuesta no se elige

> **NOTA METODOLÓGICA**
>
> Asignar la respuesta no es un juicio del analista: es una consecuencia del tipo del elemento. Una debilidad solo puede corregirse, una amenaza solo puede afrontarse. Por eso la herramienta lo hace sola y no le pregunta.
>
> Lo que sí es juicio del analista, y nadie puede hacer por usted, es qué actuación concreta responde a ese elemento y qué relevancia tiene.

5. La plantilla, hoja por hoja

CINCO HOJAS Y UN RECORRIDO

La plantilla tiene cinco hojas visibles. Una explica, una recibe el diagnóstico, una es donde se trabaja y dos devuelven el resultado.

5.1 Las cinco hojas

Hoja	Qué se hace en ella	Quién escribe
00 Inicio	Entender la técnica y encuadrar el análisis	Usted
01 Diagnóstico	Trasladar los elementos del diagnóstico previo	Usted
02 Formulación	Escribir las líneas de actuación y priorizarlas	Usted
03 Plan de actuación	Leer las líneas ordenadas por prioridad	La herramienta
04 Síntesis	Comprobar qué ha quedado cubierto y qué no	La herramienta

Las dos últimas hojas no tienen ninguna celda editable: se rellenan solas a partir de lo que usted escribe en las dos anteriores. Para cambiar algo que aparece en el plan, hay que volver a la hoja 02.

5.2 El recorrido

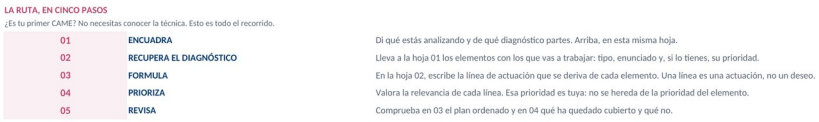


Figura 3. «La ruta, en cinco pasos», en la hoja «00 Inicio». Los capítulos 6 a 11 de este manual siguen exactamente este orden.

5.3 Qué hace la herramienta y qué decide usted

Esta separación es el principio de diseño de toda la plantilla, y conviene tenerla clara desde el principio para no esperar de la herramienta algo que no va a hacer.

La herramienta	Usted
Asigna a cada elemento la respuesta que le corresponde	Qué elementos del diagnóstico entran en el análisis
Limita cada bloque a los elementos del tipo que le toca	Qué línea de actuación se deriva de cada uno
Ordena las líneas por la prioridad que usted les ha dado	Si esa línea tiene sentido, o si el elemento no requiere actuación
Cuenta los elementos que han quedado sin línea	Qué prioridad tiene cada línea

> **REGLA**
>
> Ninguna celda de la plantilla calcula una prioridad, propone una línea ni valora si una actuación es acertada. Todo lo que exige criterio se lo pide a usted.

6. Paso 1 · Encuadrar el análisis

HOJA «00 INICIO»

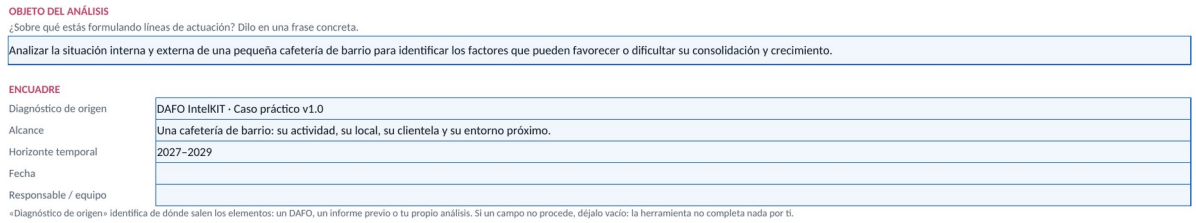
Cinco campos, ninguno obligatorio salvo el primero. Sirven para que, dentro de seis meses, cualquiera entienda sobre qué se formuló este plan.

6.1 Los campos

Campo	Qué se escribe
Objeto del análisis	Sobre qué está formulando líneas de actuación, en una frase concreta
Diagnóstico de origen	De dónde salen los elementos: un DAFO, un informe previo, su propio análisis
Alcance	Qué queda dentro del análisis y qué queda fuera
Horizonte temporal	El plazo al que se refieren las actuaciones
Fecha	Cuándo se formuló
Responsable / equipo	Quién lo ha formulado

El campo **Diagnóstico de origen** es propio de CAME y no suele existir en el diagnóstico del que se parte. Es el que da trazabilidad al conjunto: identifica el documento concreto del que proceden los elementos de la hoja siguiente.

6.2 El encuadre del caso


OBJETO DEL ANÁLISIS

¿Sobre qué estás formulando líneas de actuación? Dilo en una frase concreta.

Analizar la situación interna y externa de una pequeña cafetería de barrio para identificar los factores que pueden favorecer o dificultar su consolidación y crecimiento.

ENCUADRE

Diagnóstico de origen	DAFO IntelKIT · Caso práctico v1.0
Alcance	Una cafetería de barrio: su actividad, su local, su clientela y su entorno próximo.
Horizonte temporal	2027–2029
Fecha	
Responsable / equipo	

«Diagnóstico de origen» identifica de dónde salen los elementos: un DAFO, un informe previo o tu propio análisis. Si un campo no procede, déjalo vacío: la herramienta no completa nada por ti.

Figura 4. Objeto y encuadre del caso de la cafetería. El objeto y el alcance se han trasladado literalmente del DAFO de partida; el horizonte, también.

BUENA PRÁCTICA

Dos campos aparecen vacíos en la captura, y es deliberado: el caso DAFO del que procede este análisis no aporta fecha ni responsable, y la plantilla dice expresamente que un campo que no procede se deja vacío.

Es preferible un encuadre con huecos honestos que uno completo a base de datos inventados. La herramienta no rellena nada por usted.

7. Paso 2 · Introducir el diagnóstico

HOJA «01 DIAGNÓSTICO»

Aquí se traslada el diagnóstico ya hecho. Son tres columnas que se escriben y tres que la hoja calcula sola.

7.1 Lo que usted escribe

Columna	Qué se escribe	Obligatorio
TIPO	Fortaleza, Debilidad, Oportunidad o Amenaza, desde la lista desplegable	Sí
ELEMENTO DEL DIAGNÓSTICO	El enunciado tal como aparece en el diagnóstico, hasta 120 caracteres	Sí
PRIORIDAD DEL ELEMENTO	La relevancia que tenía en el diagnóstico de partida	No

El enunciado conviene copiarlo literalmente. La trazabilidad entre el diagnóstico y el plan depende de que ambos documentos digan lo mismo, y el recuento de líneas de la herramienta identifica cada elemento por su texto exacto.

7.2 Lo que la hoja calcula sola

Columna	Qué muestra
ID	Un código formado por la letra del tipo y su orden dentro de ese tipo: F01, D02, O03, A04
RESPUESTA	La respuesta CAME que corresponde al tipo del elemento
LÍNEAS	Cuántas líneas de actuación ha formulado usted a partir de ese elemento

La columna **LÍNEAS** se actualiza mientras usted trabaja en la hoja 02 y muestra «Sin línea» mientras un elemento no haya dado lugar a ninguna actuación. No es un aviso de error: es información.

7.3 El diagnóstico del caso

ID	TIPO	ELEMENTO DEL DIAGNÓSTICO	PRIORIDAD DEL ELEMENTO	RESPUESTA	LÍNEAS
F01	Fortaleza	Clientela habitual consolidada	Alta	M · Mantener	1 línea
F02	Fortaleza	Ubicación junto a una zona residencial	Media	M · Mantener	1 línea
F03	Fortaleza	Trato cercano y personalizado	Media	M · Mantener	1 línea
F04	Fortaleza	Buena valoración del café y la bollería	Baja	M · Mantener	1 línea
D01	Debilidad	Espacio interior reducido	Media	C · Corregir	1 línea
D02	Debilidad	Dependencia del consumo dentro del local	Alta	C · Corregir	1 línea
D03	Debilidad	Presencia digital poco desarrollada	Alta	C · Corregir	2 líneas
D04	Debilidad	Capacidad limitada en horas punta	Baja	C · Corregir	1 línea
O01	Oportunidad	Más demanda de desayunos y meriendas	Media	E · Explotar	1 línea
O02	Oportunidad	Más uso del pedido y la recogida	Media	E · Explotar	1 línea
O03	Oportunidad	Interés por los productos de proximidad	Baja	E · Explotar	1 línea
O04	Oportunidad	Canales digitales locales muy activos	Alta	E · Explotar	1 línea
A01	Amenaza	Aumento de la competencia en la zona	Alta	A · Afrontar	1 línea
A02	Amenaza	Incremento del coste de las materias primas	Alta	A · Afrontar	1 línea
A03	Amenaza	Cambios en los hábitos de consumo	Media	A · Afrontar	1 línea
A04	Amenaza	Competidores con más capacidad de promoción	Baja	A · Afrontar	Sin línea

Figura 5. Los dieciséis elementos del caso, trasladados desde el DAFO. Los códigos, los enunciados y las prioridades son los del diagnóstico original; las columnas «Respuesta» y «Líneas» las ha calculado la hoja.

Obsérvese que la hoja dispone de veinticuatro filas y el caso utiliza dieciséis. Las ocho restantes se quedan vacías: las filas disponibles son la capacidad de la herramienta, no un objetivo que haya que completar.

> **ADVERTENCIA**
>
> Si cambia el enunciado de un elemento después de haberlo utilizado en una línea, el recuento dejará de reconocerlo y la línea quedará huérfana. En ese caso hay que volver a seleccionar el elemento en la hoja 02.

8. Paso 3 · Formular las líneas

HOJA «02 FORMULACIÓN»

Esta es la hoja donde se trabaja de verdad. Las demás preparan el terreno o resumen; aquí se escribe lo que se va a hacer.

8.1 Qué es una línea de actuación

Una línea de actuación es una formulación concreta de aquello que se plantea hacer (es decir, una acción que responde al elemento del diagnóstico). Se reconoce por tres rasgos: empieza por un verbo, dice qué se hace y no repite el elemento del que nace.

No es una línea de actuación	Por qué	Sí lo es
Mejorar la presencia digital	Dice qué se quiere, no qué se hace	Fijar un calendario de publicación estable y asignar quién lo mantiene
Trabajar este aspecto	No nombra ninguna acción identificable	Separar la preparación de pedidos del servicio en barra en horas punta
Poca presencia digital	Repite el elemento del diagnóstico	Completar la información básica del local: horario, ubicación y oferta

Los tres ejemplos de la columna derecha son líneas reales del caso. Ninguna necesita cifras ni plazos para ser concreta: basta con que se entienda con claridad qué habría que hacer.

8.2 Los cuatro bloques

La hoja está dividida en cuatro bloques, uno por respuesta, con seis filas cada uno. Cada bloque ofrece en su columna de origen únicamente los elementos de su tipo: en **Corregir** solo aparecen debilidades, en **Afrontar** solo amenazas, y así con los demás. Eso hace imposible formular una línea en el bloque equivocado.

En cada fila se eligen o se escriben cuatro cosas: el elemento de origen, la línea de actuación (hasta 200 caracteres), su prioridad y, si aporta algo, una observación.

8.3 Corregir y Afrontar

C CORREGIR

Debilidades · ¿Qué hacemos para reducir o eliminar esta debilidad?

ID	ELEMENTO DE ORIGEN	LÍNEA DE ACTUACIÓN	PRIORIDAD DE LA LÍNEA	OBSERVACIONES
CO01	D01 · Espacio interior reducido	Reordenar la distribución interior para ganar sitio de espera en barra.	Baja	Elemento Media, línea Baja: CO02 alivia parte de la presión.
CO02	D02 · Dependencia del consumo dentro del local	Habilitar un canal de pedido anticipado y de recogida en mostrador.	Alta	CO05 facilita esta actuación; EX02 depende del canal de recogida.
CO03	D03 · Presencia digital poco desarrollada	Fijar un calendario de publicación estable y asignar quién lo mantiene.	Alta	
CO04	D03 · Presencia digital poco desarrollada	Completar la información básica del local: horario, ubicación y oferta.	Media	Segunda línea de D03, con prioridad distinta.
CO05	D04 · Capacidad limitada en horas punta	Separar la preparación de pedidos del servicio en barra en horas punta.	Alta	Elemento Baja, línea Alta: facilita CO02 y EX02.

Figura 6. El bloque «Corregir» del caso. Las cinco líneas responden a cuatro debilidades: D03 ha dado lugar a dos actuaciones distintas, y por eso aparece dos veces.

Corregir se aplica a debilidades, que son internas: la actuación puede ir dirigida a reducir o eliminar la propia debilidad. **Afrontar** se aplica a amenazas, que son externas, y ahí el matiz importa: una línea de afrontamiento no pretende eliminar la amenaza, porque no está en manos de la organización, sino preparar la respuesta ante ella.

EL CASO DE LA CAFETERÍA

La amenaza A02 del caso es el incremento del coste de las materias primas. La línea formulada *—revisar la carta producto a producto antes de subir el precio general—* no aspira a que los precios bajen. Ordena cómo responder a una subida que la cafetería no controla.

8.4 Mantener y Explotar

M MANTENER

Fortalezas · ¿Qué hacemos para que esta fortaleza siga existiendo en dos años?

ID	ELEMENTO DE ORIGEN	LÍNEA DE ACTUACIÓN	PRIORIDAD DE LA LÍNEA	OBSERVACIONES
MA01	F01 · Clientela habitual consolidada	Encargar al equipo advertir en el turno la ausencia de un cliente habitual.	Alta	
MA02	F02 · Ubicación junto a una zona residencial	Ajustar la apertura y la oferta de primera hora al paso diario de vecinos.	Media	
MA03	F03 · Trato cercano y personalizado	Incluir qué implica aquí el trato cercano en la formación de quien entra.	Alta	Elemento Media, línea Alta: depende de personas.
MA04	F04 · Buena valoración del café y la bollería	Escribir el estándar de preparación del café y de reposición de bollería.	Baja	Elemento Baja, línea Baja: hoy funciona.

Figura 7. El bloque «Mantener» del caso. La pregunta de la cabecera —qué hacer para que la fortaleza siga existiendo en dos años— obliga a escribir una acción y no una declaración de intenciones.

Mantener es el bloque donde más fácilmente se escribe algo que no es una actuación. «Mantener la fortaleza» no dice nada: la pregunta de la cabecera existe precisamente para impedirlo, porque obliga a pensar qué haría falta hacer para que esa fortaleza siga ahí dentro de dos años.

Explotar se aplica a oportunidades, que también son externas. El error paralelo aquí consiste en redactar la oportunidad como si fuera una acción. La oportunidad es la circunstancia; la línea es lo que la organización hace con ella.

BUENA PRÁCTICA

Una línea por elemento suele bastar. Añada una segunda solo cuando sean de verdad actuaciones distintas, como ocurre con D03 en el caso. Dividir una misma actuación en dos líneas no mejora el plan: lo alarga.

8.5 La columna de observaciones

Es opcional y conviene usarla poco. Sirve para tres cosas: anotar una condición o una dependencia con otra línea, dejar constancia de por qué se ha priorizado así, y señalar actuaciones que compiten por el mismo recurso. En el caso está escrita en nueve de las dieciséis líneas; las otras siete no la necesitaban.

ADVERTENCIA

Las observaciones son notas de trabajo, no un segundo manual dentro del archivo. Si una observación necesita tres frases para explicar la línea, probablemente el problema esté en cómo está redactada la línea.

9. Prioridad del elemento y prioridad de la línea

DOS VALORACIONES DISTINTAS QUE NO SE HEREDAN

Es la distinción que más confusión genera y la que más cambia el resultado. La plantilla las mantiene separadas a propósito.

9.1 Qué valora cada una

	Prioridad del elemento	Prioridad de la línea
Qué valora	La relevancia del elemento dentro del diagnóstico	La relevancia de la actuación dentro del plan
Cuándo se decide	Antes de CAME, al hacer el diagnóstico	Al formular la línea
Dónde está	Hoja 01 Diagnóstico	Hoja 02 Formulación
Quién la pone	El diagnóstico de origen	Usted

Un elemento muy relevante puede dar lugar a una actuación que conviene posponer, y un elemento menor a una que hay que hacer primero porque es condición de las demás. La relevancia del problema y la urgencia de la respuesta son cosas distintas.

9.2 El ejemplo del caso

El caso contiene el ejemplo exacto. La capacidad limitada en horas punta —elemento **D04**— era de prioridad **Baja** en el diagnóstico de la cafetería:



ID	TIPO	ELEMENTO DEL DIAGNÓSTICO	PRIORIDAD DEL ELEMENTO	RESPUESTA	LÍNEAS
F01	Fortaleza	Clientela habitual consolidada	Alta	M · Mantener	1 línea
F02	Fortaleza	Ubicación junto a una zona residencial	Media	M · Mantener	1 línea
F03	Fortaleza	Trato cercano y personalizado	Media	M · Mantener	1 línea
F04	Fortaleza	Buena valoración del café y la bollería	Baja	M · Mantener	1 línea
D01	Debilidad	Espacio interior reducido	Media	C · Corregir	1 línea
D02	Debilidad	Dependencia del consumo dentro del local	Alta	C · Corregir	1 línea
D03	Debilidad	Presencia digital poco desarrollada	Alta	C · Corregir	2 líneas
D04	Debilidad	Capacidad limitada en horas punta	Baja	C · Corregir	1 línea

Figura 8. Detalle de la hoja «01 Diagnóstico». D04 tiene prioridad Baja como elemento del diagnóstico: en el conjunto de la situación de la cafetería era un problema menor.

Sin embargo, la línea que se deriva de él —**CO05**— tiene prioridad **Alta** en la figura 6, y la observación de esa misma fila explica por qué: de ella dependen CO02 y EX02. Sin reorganizar el servicio en horas punta no hay margen para el canal de recogida ni para la mayor demanda de desayunos. El problema era pequeño; la actuación es la primera de la lista.

9.3 Por qué la herramienta no la calcula

> **REGLA**
>
> Ninguna fórmula de la plantilla deriva la prioridad de la línea a partir de la prioridad del elemento. No hay herencia, ni media ponderada, ni ninguna otra propagación automática.
>
> Si la hubiera, el plan ordenaría las actuaciones a partir de la prioridad del diagnóstico, en lugar de permitir que el analista valore por separado la relevancia de cada respuesta.

10. Paso 4 · El plan de actuación

HOJA «03 PLAN DE ACTUACIÓN»

La hoja no pide nada: recoge las líneas que usted ha formulado y las presenta ordenadas por prioridad dentro de cada respuesta.

10.1 Cómo se ordena

Dentro de cada bloque las líneas aparecen por prioridad —Alta, Media, Baja y, al final, las que todavía no la tienen—, conservando el orden en que se escribieron dentro de cada nivel. Junto a cada línea aparece el elemento del que procede, que es lo que permite comprobar de un vistazo que ninguna actuación se ha quedado sin justificación.

C CORREGIR

ID	LÍNEA DE ACTUACIÓN	ORIGEN	PRIORIDAD
CO02	Habilitar un canal de pedido anticipado y de recogida en mostrador.	D02 · Dependencia del consumo dentro del local	Alta
CO03	Fijar un calendario de publicación estable y asignar quién lo mantiene.	D03 · Presencia digital poco desarrollada	Alta
CO05	Separar la preparación de pedidos del servicio en barra en horas punta.	D04 · Capacidad limitada en horas punta	Alta
CO04	Completar la información básica del local: horario, ubicación y oferta.	D03 · Presencia digital poco desarrollada	Media
CO01	Reordenar la distribución interior para ganar sitio de espera en barra.	D01 · Espacio interior reducido	Baja

Figura 9. El bloque «Corregir» del plan. Las cinco líneas son las mismas de la figura 6, reordenadas: las tres de prioridad Alta primero, después la Media y al final la Baja. CO05 aparece en cabeza pese a proceder de un elemento de prioridad Baja.

10.2 Qué es y qué no es este plan

El plan ordena y da trazabilidad a las actuaciones formuladas. Para modificar una línea hay que volver a la hoja 02: aquí no se escribe.

> **ADVERTENCIA**
>
> Todas las líneas del plan se leen igual: la jerarquía está en la posición y en la etiqueta de prioridad, no en el tamaño ni en el color del texto. Una línea de prioridad Baja no está desdibujada ni es menos importante de leer.
>
> Y el plan no afirma que las líneas vayan a funcionar ni que sean las únicas posibles. Solo cubre lo que se recogió en el diagnóstico: lo que no entró ahí no aparece aquí.

11. Paso 5 · La síntesis

HOJA «04 SÍNTESIS»

Tres bloques que responden a una sola pregunta: ¿qué ha quedado cubierto y qué no?

11.1 Elementos con línea y sin línea

ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO

TIPO	TOTAL	CON LÍNEA	SIN LÍNEA
Fortalezas	4	4	0
Debilidades	4	4	0
Oportunidades	4	4	0
Amenazas	4	3	1
TOTAL	**16**	**15**	**1**

Un elemento «sin línea» no es necesariamente un fallo. Puede ser una decisión consciente: no toda conclusión de un diagnóstico exige una actuación.

ELEMENTOS SIN RESPUESTA

Elementos del diagnóstico que todavía no han dado lugar a ninguna línea de actuación.

1	*Sin ninguna línea*
0	*De prioridad Alta, sin línea*
0	*Elementos sin tipo asignado*
0	*Líneas sin prioridad asignada*
0	*Orígenes elegidos sin línea redactada*

Estas cifras no valoran el plan: solo señalan dónde está incompleto. Decidir si un hueco debe cerrarse es parte del análisis.

Figura 10. Los elementos del diagnóstico, contados por tipo, y el panel de huecos. En el caso, quince de los dieciséis elementos han dado lugar a alguna línea.

El panel de la derecha no valora el plan: señala dónde está incompleto. Distingue los elementos sin línea que eran de prioridad Alta, que son los que conviene revisar primero. En el caso ese contador está a cero.

> **NOTA METODOLÓGICA**
>
> Un elemento «sin línea» no es necesariamente un fallo. Puede ser una decisión consciente: no toda conclusión de un diagnóstico exige una actuación. Lo que la herramienta pide es que esa decisión sea deliberada, no un olvido.

11.2 Las líneas formuladas

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

RESPUESTA	LÍNEAS	ALTA	MEDIA	BAJA
C · Corregir	5	3	1	1
A · Afrontar	3	1	2	0
M · Mantener	4	2	1	1
E · Explotar	4	1	3	0
TOTAL	**16**	**7**	**7**	**2**

La prioridad de las líneas es una valoración tuya sobre las actuaciones. No se deriva de la prioridad que los elementos tuvieran en el diagnóstico.

Figura 11. Reparto de las líneas por respuesta y por prioridad, con la nota al pie de la propia hoja.

Permite detectar desequilibrios: un plan compuesto casi solo por líneas de Corregir puede indicar que la formulación se ha concentrado en resolver debilidades y ha prestado menos atención a oportunidades y fortalezas. En el caso el reparto es homogéneo: siete líneas Altas, siete Medias y dos Bajas.

11.3 El estado del análisis

ESTADO DEL ANÁLISIS

Has recuperado 16 elementos del diagnóstico y formulado 16 líneas de actuación.
1 elemento sigue sin línea de actuación.
Todas las líneas están priorizadas.

Figura 12. El bloque de estado resume en tres frases lo que falta por cerrar. Se redacta solo a partir de los contadores anteriores.

12. El caso, de principio a fin

DEL DAFO DE LA CAFETERÍA AL PLAN DE ACTUACIÓN

Las figuras anteriores han ido mostrando el caso por partes. Este capítulo lo recorre entero, para que se vea la continuidad entre un módulo y el siguiente.

12.1 El punto de partida

El caso práctico de DAFO de IntelKIT analiza una cafetería de barrio y produce dieciséis factores: cuatro fortalezas, cuatro debilidades, cuatro oportunidades y cuatro amenazas, cada uno con su prioridad. Ese es el diagnóstico, y el CAME no vuelve a hacerlo.

El traslado es literal: mismos códigos, mismos enunciados, mismas prioridades. Lo único que se añade al entrar en CAME es el campo «Diagnóstico de origen», que deja constancia de de dónde vienen los elementos.

12.2 Los dieciséis elementos y sus líneas

De los dieciséis elementos salen dieciséis líneas de actuación. Quince elementos producen una, D03 produce dos y A04 ninguna.

Elemento	Prioridad	Línea	Prioridad
F01 · Clientela habitual consolidada	Alta	MA01	Alta
F02 · Ubicación junto a una zona residencial	Media	MA02	Media
F03 · Trato cercano y personalizado	Media	MA03	Alta
F04 · Buena valoración del café y la bollería	Baja	MA04	Baja
D01 · Espacio interior reducido	Media	CO01	Baja
D02 · Dependencia del consumo dentro del local	Alta	CO02	Alta
D03 · Presencia digital poco desarrollada	Alta	CO03 · CO04	Alta · Media
D04 · Capacidad limitada en horas punta	Baja	CO05	Alta
O01 · Más demanda de desayunos y meriendas	Media	EX01	Media
O02 · Más uso del pedido y la recogida	Media	EX02	Media
O03 · Interés por los productos de proximidad	Baja	EX03	Media
O04 · Canales digitales locales muy activos	Alta	EX04	Alta
A01 · Aumento de la competencia en la zona	Alta	AF01	Alta
A02 · Incremento del coste de las materias primas	Alta	AF02	Media
A03 · Cambios en los hábitos de consumo	Media	AF03	Media
A04 · Competidores con más capacidad de promoción	Baja	—	—

La tercera y la cuarta columna son las que conviene mirar juntas. En seis de las dieciséis líneas la prioridad de la línea no coincide con la del elemento, y lo hace en las dos direcciones.

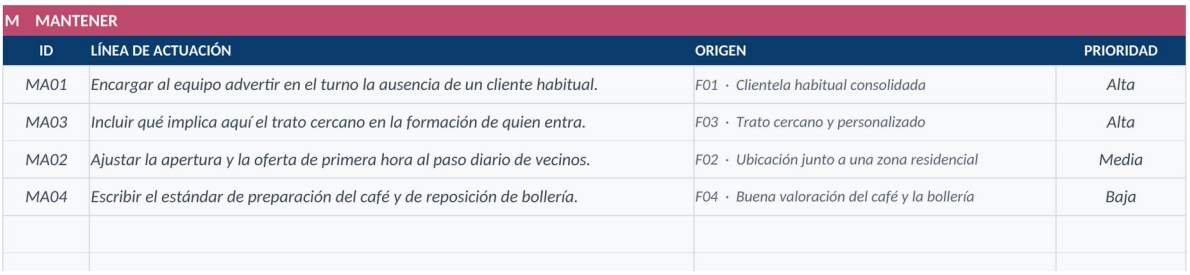
12.3 El elemento que se quedó sin línea

EL CASO DE LA CAFETERÍA

A04, *competidores con más capacidad de promoción*, no ha dado lugar a ninguna actuación propia. No es un olvido: la respuesta de la cafetería a la promoción de las cadenas ya está formulada en AF01 y en EX04, y abrir una línea específica habría duplicado una actuación existente con otras palabras.

La herramienta lo registra y lo cuenta, pero no lo corrige: deja constancia de la decisión para que pueda discutirse.

12.4 El plan resultante



M MANTENER

ID	LÍNEA DE ACTUACIÓN	ORIGEN	PRIORIDAD
MA01	*Encargar al equipo advertir en el turno la ausencia de un cliente habitual.*	*F01 · Clientela habitual consolidada*	*Alta*
MA03	*Incluir qué implica aquí el trato cercano en la formación de quien entra.*	*F03 · Trato cercano y personalizado*	*Alta*
MA02	*Ajustar la apertura y la oferta de primera hora al paso diario de vecinos.*	*F02 · Ubicación junto a una zona residencial*	*Media*
MA04	*Escribir el estándar de preparación del café y de reposición de bollería.*	*F04 · Buena valoración del café y la bollería*	*Baja*

Figura 13. El bloque «Mantener» del plan de la cafetería. MA03 encabeza el bloque pese a proceder de una fortaleza de prioridad Media: el trato cercano depende de personas y es la fortaleza más fácil de perder sin darse cuenta.

El recorrido completo de un solo elemento, de un módulo al siguiente, se lee así:

Dónde	Qué dice	Quién lo decide
DAFO · diagnóstico	D04 · Capacidad limitada en horas punta — prioridad Baja	El analista
CAME · hoja 01	Por ser debilidad, le corresponde la respuesta Corregir	La herramienta
CAME · hoja 02	CO05 · Separar la preparación de pedidos del servicio en barra en horas punta	El analista
CAME · hoja 02	A esa línea le asigna prioridad Alta, distinta de la del elemento	El analista
CAME · hoja 03	La línea encabeza el bloque Corregir del plan	La herramienta

Cuatro pasos, cada uno trazable hasta el anterior. Esa trazabilidad es lo que permite discutir un plan: cualquiera puede preguntar de dónde sale una actuación y encontrar la respuesta en el propio archivo.

13. Límites y buenas prácticas

QUÉ PERMITE AFIRMAR ESTE ANÁLISIS Y QUÉ NO

Un plan CAME bien construido sigue siendo una propuesta razonada, no una demostración. Conviene saber dónde están sus bordes.

13.1 Seis límites

Límite	Qué significa en la práctica
Depende del diagnóstico	Si el diagnóstico es pobre o está mal clasificado, el plan heredará ambos defectos sin avisar
No valida las líneas	La herramienta comprueba que haya una línea, no que sea acertada
No toda relación exige una línea	Un elemento puede quedarse sin actuación si así se decide
Las prioridades son juicio	No proceden de ningún cálculo y pueden discutirse
El plan solo cubre el diagnóstico	Lo que no se recogió como elemento no aparecerá como actuación
Una línea no es una decisión	Formularla no la aprueba, no le asigna recursos y no garantiza resultados

13.2 Buenas prácticas

- Parta de un diagnóstico cerrado. CAME no lo sustituye ni lo corrige.
- Copie el enunciado del elemento literalmente: la trazabilidad depende de ello.
- Formule actuaciones, no deseos. Una línea dice qué se hace, no qué se quiere.
- No repita el elemento en la línea: son dos cosas distintas y deben leerse distinto.
- Valore la prioridad de cada línea aparte, sin mirar la del elemento.
- Si deja un elemento sin línea, que sea una decisión y no un descuido.
- Antes de cerrar, revise si hay líneas incompatibles o que compiten por el mismo recurso. La columna de observaciones sirve para anotarlo.

> **REGLA**
>
> CAME ayuda a pasar de un diagnóstico a posibles líneas de actuación y deja constancia de cómo se ha llegado a cada una. No determina la estrategia, no garantiza que una línea funcione y no sustituye el juicio de quien la formula.

14. Referencias y glosario

FUENTES UTILIZADAS Y TÉRMINOS DE LA HERRAMIENTA

Las dos referencias siguientes son las que sostienen las afirmaciones metodológicas de este manual. No hay más.

14.1 Referencias

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. DOI: 10.1016/0024-6301(82)90120-0

Formaliza la operación de relacionar un diagnóstico con respuestas estratégicas. Es la referencia académica de esa operación; no es una fuente del acrónimo CAME.

Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7

Estudio empírico sobre el uso real del diagnóstico previo. Documenta que el análisis suele detenerse antes de convertirse en actuaciones, que es justamente el hueco que esta herramienta cubre.

14.2 Glosario

Término	Definición
Elemento del diagnóstico	Conclusión del diagnóstico previo, clasificada en uno de los cuatro tipos
Tipo	Fortaleza, Debilidad, Oportunidad o Amenaza
Respuesta	Corregir, Afrontar, Mantener o Explotar, determinada por el tipo del elemento
Línea de actuación	Formulación concreta de lo que se plantea hacer frente a un elemento
Prioridad del elemento	Relevancia del elemento dentro del diagnóstico de partida
Prioridad de la línea	Relevancia de la actuación dentro del plan, valorada por el analista
Objeto del análisis	Aquello sobre lo que se formulan las líneas, en una frase
Diagnóstico de origen	Documento del que proceden los elementos
Sin línea	Elemento del diagnóstico que no ha dado lugar a ninguna actuación
Matriz TOWS	Formulación de Weihrich (1982) que relaciona diagnóstico y respuestas estratégicas

Checklist del analista

ANTES DE DAR EL PLAN POR CERRADO

Nueve comprobaciones. Si alguna falla, el análisis todavía no está terminado.

	Comprobación
Diagnóstico	El diagnóstico está hecho y cerrado antes de entrar aquí
Diagnóstico	Cada elemento está clasificado en el tipo que le corresponde
Diagnóstico	Las prioridades del diagnóstico se han trasladado sin modificarlas
Formulación	Cada línea está en el bloque de la respuesta que le toca
Formulación	Cada línea expresa una actuación concreta y no repite el elemento
Prioridad	La prioridad de cada línea se ha valorado de forma independiente
Revisión	He revisado el plan ordenado y reconozco el origen de cada línea
Revisión	He interpretado la síntesis y sé qué elementos han quedado sin línea
Cierre	He releído qué no permite afirmar este análisis

CAME · IntelKIT · v1.0