IntelKIT

HERRAMIENTAS INTELIGENTES
PARA ANALISTAS DE INTELIGENCIA

METODOLOGÍA DAFO

ANÁLISIS DAFO

MANUAL DE USO

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas: diagnóstico estructurado y cruces estratégicos

Cruces conforme a la matriz TOWS
de Heinz Weihrich (1982)

CAPACIDAD: 10 FACTORES POR CATEGORÍA

VERSIÓN 1.0 | SEPTIEMBRE DE 2026 | Manual de uso de la plantilla DAFO IntelKIT v1.0.xlsx

Uso libre citando la fuente

Índice

1. Cómo utilizar este manual....3
2. El DAFO en una página....4
3. El método, en lo imprescindible....5
4. Antes de empezar....8
5. El recorrido de la herramienta....9
6. Paso 1 · Encuadre....10
7. Paso 2 · Los factores....12
8. Paso 3 · La prioridad....15
9. Paso 4 · La matriz DAFO....16
10. Paso 5 · Los cruces estratégicos....18
11. Paso 6 · El dashboard....20
12. Paso 7 · Interpretar y cerrar....22
13. Errores frecuentes....23
14. Qué significa el resultado y qué no....24
15. Referencias y glosario....25
Checklist del analista....26

1. Cómo utilizar este manual

A QUIÉN SE DIRIGE Y CÓMO LEERLO

Este manual enseña a utilizar la plantilla DAFO de IntelKIT. No es un tratado sobre la técnica: es la guía de una herramienta concreta, escrita para quien nunca ha hecho un DAFO.

1.1 Para quién está escrito

No se presupone ningún conocimiento previo. Si usted está en alguna de estas situaciones, este manual le basta para completar un análisis de principio a fin.

Situación	Qué encontrará aquí
Primera vez con un DAFO	El método explicado desde cero y aplicado sobre un caso real
Ha hecho DAFOs que quedaron en cuatro listas	El paso que faltaba: los cruces y la prioridad
Trabajo de asignatura, TFG o memoria	Un recorrido completo que cabe en una o dos sesiones
Organización pequeña sin equipo de análisis	Una estructura que sustituye a la experiencia previa

1.2 Cómo está organizado

Los capítulos 2 y 3 explican el método. Los capítulos 4 a 12 recorren la herramienta paso a paso, en el mismo orden en que se rellena. Los capítulos 13 a 15 cierran: errores frecuentes, límites del resultado y 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 de este manual proceden de un único análisis completo, entregado junto a la plantilla en el archivo *DAFO IntelKIT · Caso práctico v1.0.xlsx*. Las capturas son de ese archivo, sin retocar.

> **EL CASO DE LA CAFETERÍA**
>
> Una cafetería de barrio quiere saber qué puede favorecer o dificultar su consolidación y su crecimiento. El análisis identifica dieciséis factores —cuatro por categoría— y los traslada a dieciocho líneas estratégicas.
>
> 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. El DAFO en una página

SI SOLO VA A LEER UNA PÁGINA, QUE SEA ESTA

El DAFO ordena una situación en cuatro categorías y, después, permite relacionar factores internos y externos para formular líneas de actuación. El segundo movimiento es el que casi siempre falta.

2.1 Qué hace y qué no hace

Lo que hace	Lo que no hace
Estructura un diagnóstico en factores internos y externos	Decidir cuáles son los factores relevantes
Obliga a justificar cada factor con una descripción	Verificar que esa justificación sea cierta
Obliga a priorizar dentro del estudio	Medir objetivamente la importancia de un factor
Relaciona lo interno con lo externo de forma sistemática	Generar la línea estratégica por usted
Resume el análisis en una matriz y un dashboard	Interpretar el resultado ni recomendar una decisión

2.2 El recorrido en siete pasos

Paso	En qué consiste	Dónde
1 · Encuadre	Formular el objeto, el alcance y el horizonte	00 Inicio
2 · Factores	Identificar y justificar los factores	01 a 04
3 · Prioridad	Valorar la relevancia de cada factor	01 a 04
4 · Matriz	Revisar el diagnóstico ordenado	05 Matriz DAFO
5 · Cruces	Pasar del diagnóstico a líneas estratégicas	06 Cruces
6 · Dashboard	Comprobar la consistencia del conjunto	07 Dashboard
7 · Interpretación	Leer el resultado y decidir qué hacer con él	—

> **REGLA**
>
> La matriz no es el final del recorrido: es el paso 4 de 7. Un DAFO que termina en los cuatro cuadrantes ha hecho la mitad del trabajo.

3. El método, en lo imprescindible

LO QUE HAY QUE SABER ANTES DE ESCRIBIR EL PRIMER FACTOR

Cuatro categorías, dos preguntas para clasificar y una matriz de cruces. Con eso se puede empezar.

3.1 Las cuatro categorías

Un DAFO clasifica los factores relevantes para un objeto de análisis según dos ejes: si el factor es interno o externo al objeto, y si lo favorece o lo perjudica. De ahí salen las cuatro categorías que dan nombre a la técnica.

Categoría	Origen	Efecto	Ejemplo del caso
Fortaleza	Interno	Favorece	Clientela habitual consolidada
Debilidad	Interno	Perjudica	Espacio interior reducido
Oportunidad	Externo	Favorece	Más demanda de desayunos y meriendas
Amenaza	Externo	Perjudica	Aumento de la competencia en la zona

3.2 Las dos preguntas que clasifican un factor

El orden de las preguntas importa. Pregunte **primero** si el factor depende principalmente del objeto analizado o de su entorno; **después**, si lo favorece o lo dificulta. Invertir el orden es la causa más frecuente de factores mal colocados.

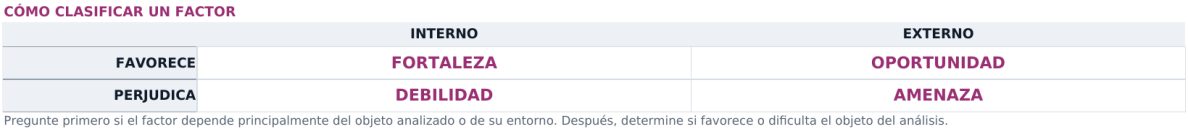


Figura 1. La tabla de clasificación de «00 Inicio». Las dos preguntas resuelven los casos dudosos sin necesidad de consultar el manual.

ERROR HABITUAL

Confundir una debilidad con una amenaza. «Presencia digital poco desarrollada» es una debilidad: depende de la cafetería y se puede corregir desde dentro. «Competidores con más capacidad de promoción» es una amenaza: está en el entorno y no se corrige, se afronta.

La prueba es sencilla: si el factor desaparece cuando el objeto cambia su forma de trabajar, es interno.

3.3 Por qué los cuatro cuadrantes no bastan

Enumerar factores en cuatro listas describe una situación, pero no produce ninguna opción de actuación. Weihrich (1982) propuso cruzar sistemáticamente lo interno con lo externo y formalizó cuatro conjuntos de opciones —FO, FA, DO y DA— que hoy se conocen como matriz TOWS. La herramienta reproduce esos cuatro conjuntos en la hoja «06 Cruces estratégicos».

Bloque	Cruza	Pregunta guía
FO	Fortalezas + Oportunidades	¿Cómo podemos utilizar nuestras fortalezas para aprovechar oportunidades?
FA	Fortalezas + Amenazas	¿Cómo podemos utilizar nuestras fortalezas para responder a amenazas?
DO	Debilidades + Oportunidades	¿Cómo podemos aprovechar oportunidades para reducir o superar debilidades?
DA	Debilidades + Amenazas	¿Cómo podemos reducir debilidades y afrontar o evitar amenazas?

NOTA METODOLÓGICA

El valor del análisis, en esta lógica, no está en la longitud de las listas sino en la relación sistemática entre ellas. Por eso la herramienta coloca la hoja de cruces después de la matriz y no como un anexo opcional.

3.4 Qué puede y qué no puede afirmar un DAFO

Helms y Nixon (2010) revisaron una década de investigación académica sobre el DAFO y documentaron su uso extendido en disciplinas muy distintas. Ese uso amplio convive con un límite que conviene tener presente desde el principio: el DAFO estructura el juicio del analista, no lo sustituye.

REGLA

El DAFO no determina la estrategia ni identifica objetivamente las mejores decisiones. Es una herramienta de estructuración y apoyo al análisis.

Esta misma frase aparece en la hoja «00 Inicio» de la plantilla. No es una cautela de manual: es parte de la herramienta.

3.5 Las cinco deficiencias documentadas

Hill y Westbrook (1997) examinaron el uso real del DAFO en veinte empresas y documentaron cinco deficiencias recurrentes. No son opiniones sobre la técnica: son hallazgos sobre cómo se aplicaba. Cada una tiene una respuesta concreta en esta herramienta.

Deficiencia documentada	Respuesta de la herramienta
Listas demasiado largas	Diez filas por categoría, con la advertencia de que son capacidad, no objetivo
Factores descritos en términos generales y vagos	Columna de descripción obligatoria en la práctica y límite de 120 caracteres en el enunciado
Ausencia de priorización	Prioridad Alta, Media o Baja en cada factor; el dashboard cuenta los que faltan
Ausencia de verificación	El indicador ESTADO señala «Falta evidencia» y el dashboard lo cuantifica
El resultado no se utilizaba después	La hoja de cruces y el aviso del dashboard cuando no hay ninguna línea escrita

ADVERTENCIA

De estas cinco deficiencias, la herramienta solo puede evitar las tres primeras por diseño. La verificación y el uso posterior dependen de usted: el archivo puede señalar que falta una descripción, pero no puede saber si lo que ha escrito es cierto.

4. Antes de empezar

QUÉ NECESITA Y QUÉ ES EL ARCHIVO

Una pregunta concreta, unos cuantos factores que pueda justificar y un par de horas.

4.1 Lo único que necesita

- **Una pregunta.** Qué situación quiere entender. Sin objeto no hay factores relevantes.
- **Factores que pueda justificar.** Si no puede escribir por qué incluye un factor, todavía no es un factor: es una intuición.
- **Tiempo.** Un análisis completo, con cruces, cabe en una sesión larga o en dos cortas.

4.2 Qué es el archivo

La plantilla es un único libro de Excel. No hay edición básica y edición avanzada: es una sola herramienta.

Elemento	Detalle
Hojas visibles	Ocho: inicio, cuatro de factores, matriz, cruces y dashboard
Hoja técnica	Una hoja oculta, «_motor», que ordena los factores por prioridad
Macros y VBA	Ninguno
Conexiones externas	Ninguna
Protección	Todas las hojas protegidas sin contraseña
Compatibilidad	Funciones presentes en Excel 2010 y posteriores, en Windows y en Mac

NOTA METODOLÓGICA

La protección sin contraseña impide el borrado accidental de una fórmula, no el deliberado. Si necesita modificar la estructura, quite la protección desde el menú de Excel: no se le pedirá nada.

La hoja «_motor» está oculta, no bloqueada. Puede mostrarla y revisar el cálculo. Es una decisión deliberada: el resultado debe poder auditarse.

4.3 Los límites de capacidad

REGLA

Diez factores por categoría, como máximo cuarenta en total. Seis líneas estratégicas por bloque de cruce, como máximo veinticuatro.

Las filas son la capacidad del archivo, no un objetivo a completar. Un DAFO con cuarenta factores casi nunca es mejor que uno con dieciséis.

5. El recorrido de la herramienta

LAS OCHO HOJAS, EN ORDEN

La hoja «00 Inicio» contiene el recorrido completo. Puede moverse libremente entre hojas; el orden es una sugerencia, no una imposición.

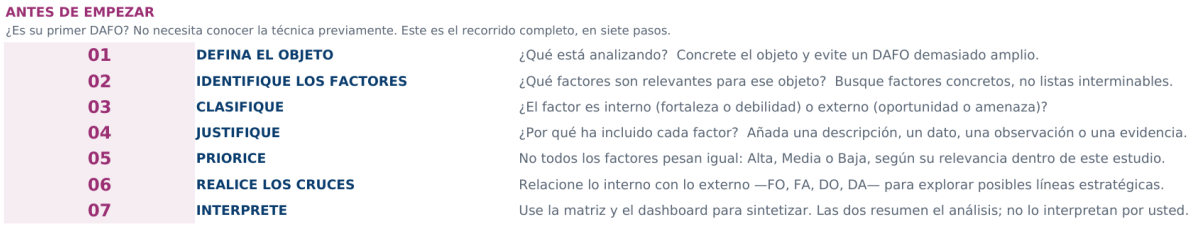


Figura 2. El recorrido de siete pasos tal como aparece en «00 Inicio». Es la única guía que necesita tener delante mientras trabaja.

5.1 Qué hace cada hoja

Hoja	Función	Usted escribe
00 Inicio	Encuadre y guía del método	Objeto, alcance, horizonte, fecha, responsable
01 Fortalezas	Factores internos favorables	Factor, descripción, prioridad
02 Debilidades	Factores internos desfavorables	Factor, descripción, prioridad
03 Oportunidades	Factores externos favorables	Factor, descripción, prioridad
04 Amenazas	Factores externos desfavorables	Factor, descripción, prioridad
05 Matriz DAFO	Diagnóstico ordenado por prioridad	Nada: se calcula sola
06 Cruces estratégicos	Líneas estratégicas por bloque	Dos factores, la línea y su prioridad
07 Dashboard	Síntesis y control de consistencia	Nada: se calcula solo

BUENA PRÁCTICA

Las hojas «05 Matriz DAFO» y «07 Dashboard» no admiten escritura, y eso es intencionado. Si un dato no le cuadra, no lo corrija ahí: vuelva a la hoja donde se introdujo. Es la única forma de que el archivo siga siendo coherente.

6. Paso 1 · Encuadre

HOJA 00 INICIO

Antes de escribir un solo factor hay que decir qué se está analizando. Un DAFO sin objeto no tiene forma de distinguir lo relevante de lo accesorio.



Figura 3. El encuadre del caso en «00 Inicio». Los campos en azul claro son los editables; todo lo demás está bloqueado.

6.1 El objeto del análisis

Formúlelo en una sola frase concreta. Debe contener qué se analiza y para qué. Un objeto demasiado amplio produce un DAFO lleno de generalidades; uno demasiado estrecho no deja sitio para factores externos.

> **EL CASO DE LA CAFETERÍA**
>
> *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.*
>
> La frase acota tres cosas a la vez: el objeto (una cafetería concreta), el tipo de factores (internos y externos) y la finalidad (consolidación y crecimiento). Todo lo que no encaje en esa frase queda fuera del análisis.

6.2 Alcance, horizonte y responsable

Los otros cuatro campos delimitan el estudio. El alcance dice hasta dónde llega el análisis; el horizonte, a qué plazo se refieren los factores. La fecha y el responsable identifican la versión del análisis.

Campo	En el caso
Alcance	Una cafetería de barrio: su actividad, su local, su clientela y su entorno próximo.
Horizonte temporal	2027–2029
Fecha del análisis	—
Responsable / equipo	—

NOTA METODOLÓGICA

Los dos últimos campos aparecen vacíos en el caso, y así se muestran en el dashboard: con una raya. La herramienta nunca completa un dato que usted no haya introducido.

ADVERTENCIA

El horizonte temporal no es decorativo. «Aumento de la competencia en la zona» es una amenaza distinta a tres años que a diez. Si no fija el plazo, cada factor se valorará con un plazo distinto en la cabeza.

6.3 Cuándo volver al encuadre

El encuadre no es irreversible. Es habitual descubrir, al escribir los factores, que el objeto era demasiado amplio o que el alcance dejaba fuera algo decisivo. Corregirlo en ese momento cuesta un minuto; hacerlo después de escribir los cruces obliga a revisarlos todos.

BUENA PRÁCTICA

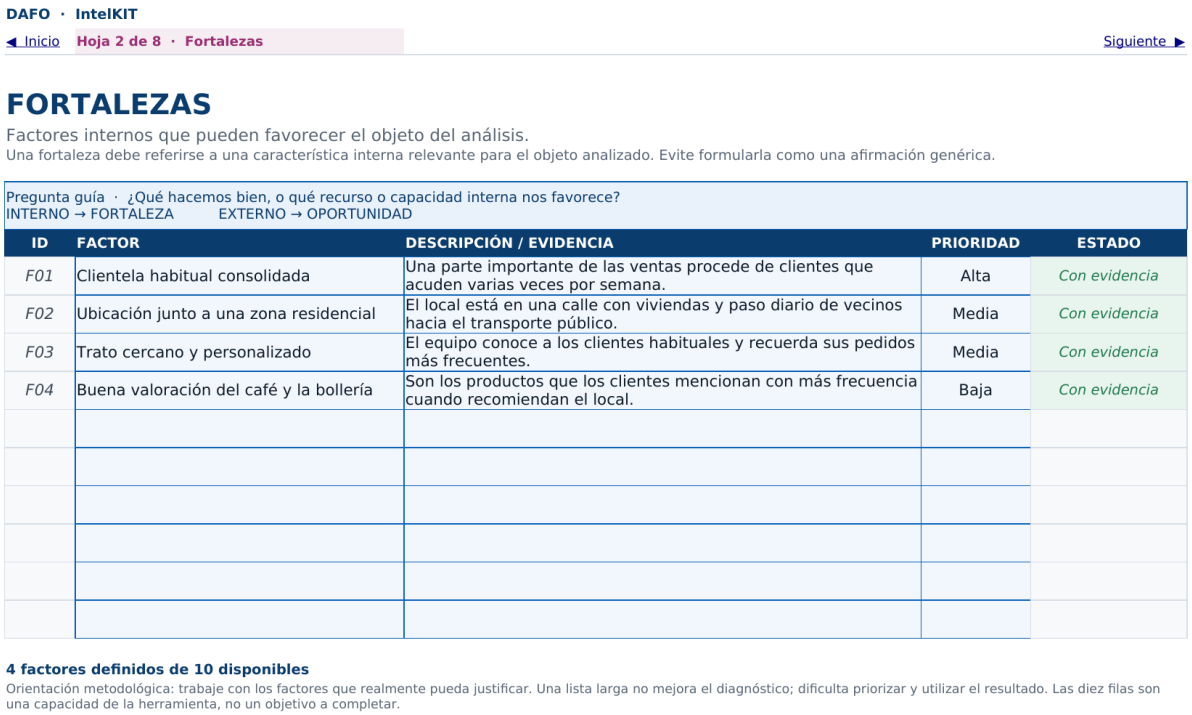
Cuando termine de escribir los factores, vuelva a leer el objeto del análisis. Si hay factores que no encajan en esa frase, sobra el factor o falta objeto. Las dos cosas se arreglan aquí, no más adelante.

7. Paso 2 · Los factores

HOJAS 01 A 04

Cuatro hojas idénticas en estructura, una por categoría. En cada una se identifican los factores y se justifica por qué están ahí.

7.1 Cómo es una hoja de factores



DAFO · IntelKIT

◀ Inicio Hoja 2 de 8 · Fortalezas Siguiente ▶

FORTALEZAS

Factores internos que pueden favorecer el objeto del análisis.
Una fortaleza debe referirse a una característica interna relevante para el objeto analizado. Evite formularla como una afirmación genérica.

Pregunta guía · ¿Qué hacemos bien, o qué recurso o capacidad interna nos favorece?
INTERNO → FORTALEZA EXTERNO → OPORTUNIDAD

ID	FACTOR	DESCRIPCIÓN / EVIDENCIA	PRIORIDAD	ESTADO
F01	Clientela habitual consolidada	Una parte importante de las ventas procede de clientes que acuden varias veces por semana.	Alta	Con evidencia
F02	Ubicación junto a una zona residencial	El local está en una calle con viviendas y paso diario de vecinos hacia el transporte público.	Media	Con evidencia
F03	Trato cercano y personalizado	El equipo conoce a los clientes habituales y recuerda sus pedidos más frecuentes.	Media	Con evidencia
F04	Buena valoración del café y la bollería	Son los productos que los clientes mencionan con más frecuencia cuando recomiendan el local.	Baja	Con evidencia

4 factores definidos de 10 disponibles

Orientación metodológica: trabaje con los factores que realmente pueda justificar. Una lista larga no mejora el diagnóstico; dificulta priorizar y utilizar el resultado. Las diez filas son una capacidad de la herramienta, no un objetivo a completar.

Figura 4. La hoja «01 Fortalezas» del caso. Cuatro factores definidos de diez disponibles: las seis filas vacías no son un trabajo pendiente.

Las cuatro hojas tienen las mismas cinco columnas. Solo tres son editables.

Columna	Qué es	¿Escribe usted?
ID	Código automático: F01, D01, O01, A01…	No
FACTOR	El enunciado del factor, hasta 120 caracteres	Sí
DESCRIPCIÓN / EVIDENCIA	Por qué lo incluye, hasta 600 caracteres	Sí
PRIORIDAD	Alta, Media o Baja, en una lista desplegable	Sí
ESTADO	Indicador de redacción de la descripción	No

7.2 La columna FACTOR

Formule factores concretos y relevantes para el objeto. El límite de 120 caracteres no es un capricho de formato: obliga a escribir un factor, no un párrafo.

ERROR HABITUAL

Enunciados como «competencia», «mercado» o «personal» no dicen qué se está analizando. No son factores: son áreas.

Compare: «Competencia» frente a «Aumento de la competencia en la zona». La segunda formulación se puede priorizar, se puede cruzar y se puede discutir. La primera, no.

7.3 La columna DESCRIPCIÓN / EVIDENCIA

Explique por qué ha incluido el factor. Puede aportar un dato, un hecho, una observación o una fuente. Es la columna que distingue un DAFO de una lluvia de ideas.

ID	FACTOR	DESCRIPCIÓN / EVIDENCIA	PRIORIDAD	ESTADO
F01	Clientela habitual consolidada	Una parte importante de las ventas procede de clientes que acuden varias veces por semana.	Alta	*Con evidencia*
F02	Ubicación junto a una zona residencial	El local está en una calle con viviendas y paso diario de vecinos hacia el transporte público.	Media	*Con evidencia*
F03	Trato cercano y personalizado	El equipo conoce a los clientes habituales y recuerda sus pedidos más frecuentes.	Media	*Con evidencia*
F04	Buena valoración del café y la bollería	Son los productos que los clientes mencionan con más frecuencia cuando recomiendan el local.	Baja	*Con evidencia*

Figura 5. Los cuatro factores internos favorables del caso, con su descripción, su prioridad y su estado.

EL CASO DE LA CAFETERÍA

Para «Clientela habitual consolidada» el caso escribe: *Una parte importante de las ventas procede de clientes que acuden varias veces por semana.* La descripción no repite el enunciado: lo justifica.

7.4 El indicador ESTADO

La columna ESTADO se calcula sola a partir de lo que haya escrito en la descripción.

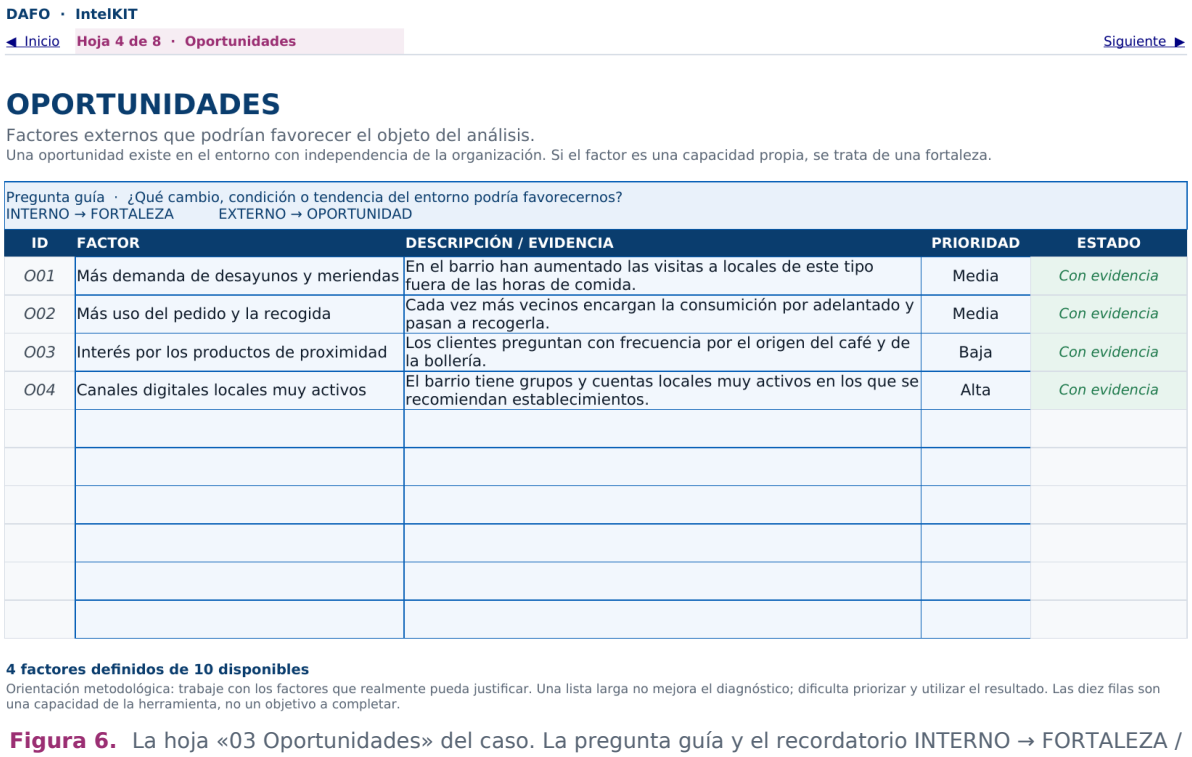
Valor	Cuándo aparece
Falta evidencia	La descripción está vacía
Evidencia breve	La descripción tiene menos de 40 caracteres
Con evidencia	La descripción tiene 40 caracteres o más

ADVERTENCIA

ESTADO mide redacción, no veracidad. Dice si usted ha escrito la descripción, no si lo que ha escrito es cierto ni si la fuente existe. Un factor puede figurar como «Con evidencia» y ser falso.

7.5 Los factores externos

Las hojas 03 y 04 funcionan igual, pero la pregunta guía cambia: ya no se pregunta qué hacemos bien o mal, sino qué está ocurriendo fuera que pueda favorecernos o perjudicarnos.



DAFO · IntelKIT

◄ Inicio Hoja 4 de 8 · Oportunidades Siguiente ►

OPORTUNIDADES

Factores externos que podrían favorecer el objeto del análisis.

Una oportunidad existe en el entorno con independencia de la organización. Si el factor es una capacidad propia, se trata de una fortaleza.

Pregunta guía · ¿Qué cambio, condición o tendencia del entorno podría favorecernos?
INTERNO → FORTALEZA EXTERNO → OPORTUNIDAD

ID	FACTOR	DESCRIPCIÓN / EVIDENCIA	PRIORIDAD	ESTADO
O01	Más demanda de desayunos y meriendas	En el barrio han aumentado las visitas a locales de este tipo fuera de las horas de comida.	Media	Con evidencia
O02	Más uso del pedido y la recogida	Cada vez más vecinos encargan la consumición por adelantado y pasan a recogerla.	Media	Con evidencia
O03	Interés por los productos de proximidad	Los clientes preguntan con frecuencia por el origen del café y de la bollería.	Baja	Con evidencia
O04	Canales digitales locales muy activos	El barrio tiene grupos y cuentas locales muy activos en los que se recomiendan establecimientos.	Alta	Con evidencia

4 factores definidos de 10 disponibles

Orientación metodológica: trabaje con los factores que realmente pueda justificar. Una lista larga no mejora el diagnóstico; dificulta priorizar y utilizar el resultado. Las diez filas son una capacidad de la herramienta, no un objetivo a completar.

Figura 6. La hoja «03 Oportunidades» del caso. La pregunta guía y el recordatorio INTERNO → FORTALEZA / EXTERNO → OPORTUNIDAD encabezan cada hoja.

7.6 Cuántos factores

REGLA

Trabaje con los factores que realmente pueda justificar. Una lista larga no mejora el diagnóstico: dificulta priorizar y dificulta utilizar el resultado.

El contador que aparece bajo la tabla —«4 factores definidos de 10 disponibles»— informa; no reclama que complete las diez filas.

EL CASO DE LA CAFETERÍA

El caso define cuatro factores por categoría, dieciséis en total. Con cuarenta habría sido más difícil de leer y no más exacto: los cruces habrían pasado de dieciocho a varios cientos de combinaciones posibles.

8. Paso 3 · La prioridad

HOJAS 01 A 04, COLUMNA PRIORIDAD

Priorizar es la diferencia entre un inventario y un diagnóstico. No todos los factores pesan igual.

8.1 Los tres niveles

Nivel	Significado dentro del estudio
Alta	Merece especial atención
Media	Relevante, pero secundario
Baja	Se mantiene en el diagnóstico, con menor relevancia relativa

Los tres niveles se eligen en una lista desplegable. No se puede escribir otra cosa.

8.2 Qué significa exactamente esta prioridad

REGLA

La prioridad es una valoración realizada por el analista dentro de este estudio, no una medida objetiva y universal de la importancia del factor. Un factor «Baja» no es un factor irrelevante: es un factor menos relevante *para este objeto y este horizonte*.

ADVERTENCIA

Un reparto en el que casi todo es «Alta» no prioriza nada. El dashboard muestra el reparto por categoría precisamente para que pueda comprobarlo de un vistazo.

EL CASO DE LA CAFETERÍA

El caso reparte dieciséis factores en seis Alta, seis Media y cuatro Baja. Ninguna categoría concentra todas las prioridades altas: las fortalezas tienen una, las debilidades dos, las oportunidades una y las amenazas dos.

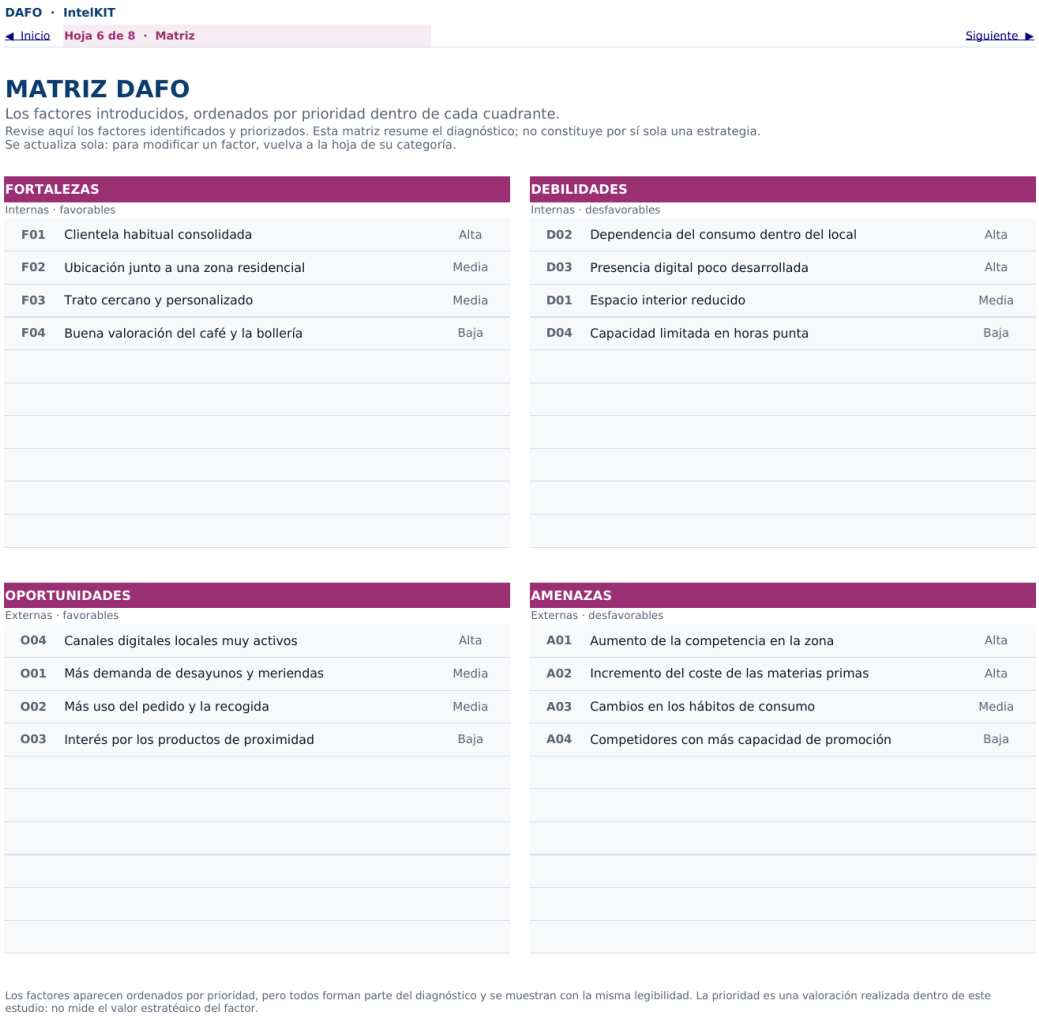
8.3 Un factor sin prioridad

Si deja la prioridad vacía, el factor no desaparece del análisis: aparece en la matriz al final de su cuadrante, rotulado «Sin prioridad», y el dashboard lo cuenta entre los que faltan por priorizar.

9. Paso 4 · La matriz DAFO

HOJA 05 MATRIZ DAFO

La matriz reúne los cuatro cuadrantes y los ordena por prioridad. No se escribe nada en ella: se lee.



DAFO · IntelKIT

◄ Inicio Hoja 6 de 8 · Matriz Siguiente ►

MATRIZ DAFO

Los factores introducidos, ordenados por prioridad dentro de cada cuadrante.
Revise aquí los factores identificados y priorizados. Esta matriz resume el diagnóstico; no constituye por sí sola una estrategia.
Se actualiza sola: para modificar un factor, vuelva a la hoja de su categoría.

FORTALEZAS
Internas · favorables

F01	Clientela habitual consolidada	Alta
F02	Ubicación junto a una zona residencial	Media
F03	Trato cercano y personalizado	Media
F04	Buena valoración del café y la bollería	Baja

DEBILIDADES
Internas · desfavorables

D02	Dependencia del consumo dentro del local	Alta
D03	Presencia digital poco desarrollada	Alta
D01	Espacio interior reducido	Media
D04	Capacidad limitada en horas punta	Baja

OPORTUNIDADES
Externas · favorables

O04	Canales digitales locales muy activos	Alta
O01	Más demanda de desayunos y meriendas	Media
O02	Más uso del pedido y la recogida	Media
O03	Interés por los productos de proximidad	Baja

AMENAZAS
Externas · desfavorables

A01	Aumento de la competencia en la zona	Alta
A02	Incremento del coste de las materias primas	Alta
A03	Cambios en los hábitos de consumo	Media
A04	Competidores con más capacidad de promoción	Baja

Los factores aparecen ordenados por prioridad, pero todos forman parte del diagnóstico y se muestran con la misma legibilidad. La prioridad es una valoración realizada dentro de este estudio: no mide el valor estratéoico del factor.

Figura 7. La matriz del caso. Dentro de cada cuadrante los factores aparecen ordenados de Alta a Baja, conservando el orden de introducción dentro de cada nivel.

9.1 Cómo se ordena

El orden es automático: primero los factores de prioridad Alta, después los Media, después los Baja y, al final, los que no tienen prioridad asignada. Dentro de cada nivel se conserva el orden en que usted los introdujo.

> **EL CASO DE LA CAFETERÍA**
>
> En el cuadrante de debilidades, D02 y D03 aparecen antes que D01 aunque se introdujeran después: las dos son Alta y D01 es Media. La matriz no altera el diagnóstico, solo lo ordena.

9.2 Todos los factores se leen igual

NOTA METODOLÓGICA

Los factores de prioridad Baja se muestran con exactamente la misma legibilidad que los de prioridad Alta. La jerarquía está en la posición y en la etiqueta, no en el contraste del texto.

Es una decisión deliberada: atenuar visualmente los factores menos prioritarios los convierte en factores menos leídos, y un factor Baja sigue formando parte del diagnóstico.

9.3 Qué revisar en la matriz

La matriz es el último punto en el que corregir el diagnóstico sale barato. Antes de pasar a los cruces, compruebe cuatro cosas:

- **¿Hay alguna categoría vacía o casi vacía?** Suele indicar que el encuadre está desequilibrado, no que no existan factores de ese tipo.
- **¿Hay muchos más factores internos que externos?** Un DAFO sin entorno es un diagnóstico interno disfrazado, y los bloques DO y DA se quedarán sin material.
- **¿Aparece el mismo factor dos veces con otras palabras?** Duplicar un factor lo hace pesar el doble en el diagnóstico sin que nadie lo haya decidido.
- **¿Queda algún factor rotulado «Sin prioridad»?** Aparecerá al final de su cuadrante y el dashboard lo contará como pendiente.

BUENA PRÁCTICA

Corregir aquí un factor mal clasificado cuesta un minuto. Corregirlo después de escribir las líneas estratégicas obliga a revisar todos los cruces en los que participa.

9.4 Qué hacer después de leerla

La matriz responde a la pregunta «¿qué tenemos?». No responde a «¿qué hacemos?». Esa pregunta se contesta en la hoja siguiente.

10. Paso 5 · Los cruces estratégicos

HOJA 06 CRUCES ESTRATÉGICOS

Aquí el diagnóstico se convierte en opciones. Es el paso que distingue un DAFO completo de cuatro listas.

10.1 Los cuatro bloques

La hoja contiene cuatro bloques —FO, FA, DO y DA—, uno por cada conjunto de la matriz TOWS. Cada bloque tiene su pregunta guía escrita encima y seis filas disponibles.

FO FORTALEZAS + OPORTUNIDADES

¿Cómo podemos utilizar nuestras fortalezas para aprovechar oportunidades?

ID	FACTOR 1	FACTOR 2	LÍNEA ESTRATÉGICA	PRIORIDAD
FO01	F01 · Clientela habitual consolidada	O04 · Canales digitales locales muy activos	Pedir a la clientela habitual que recomiende el local en los canales digitales del barrio.	Alta
FO02	F01 · Clientela habitual consolidada	O02 · Más uso del pedido y la recogida	Ofrecer primero el pedido y la recogida a la clientela habitual, que ya conoce la casa.	Alta
FO03	F02 · Ubicación junto a una zona residencial	O01 · Más demanda de desayunos y meriendas	Ajustar la oferta de desayuno y merienda al paso diario de vecinos que da la ubicación.	Alta
FO04	F03 · Trato cercano y personalizado	O03 · Interés por los productos de proximidad	Explicar en barra el origen del café y de la bollería, aprovechando el trato directo.	Media
FO05	F04 · Buena valoración del café y la bollería	O03 · Interés por los productos de proximidad	Apoyar en el origen de proximidad la calidad del café y la bollería que los clientes ya reconocen.	Baja

Figura 8. El bloque FO del caso: cinco líneas escritas sobre seis filas disponibles. Las columnas FACTOR 1 y FACTOR 2 son listas desplegables.

10.2 Cómo se rellena una línea

- **FACTOR 1** y **FACTOR 2** se eligen en listas desplegables que se completan solas a medida que usted define factores en las hojas 01 a 04.
- **LÍNEA ESTRATÉGICA** es texto libre: la escribe usted. La herramienta no la genera ni la valida.
- **PRIORIDAD** es de nuevo Alta, Media o Baja, y se refiere a la línea, no a los factores que la originan.

NOTA METODOLÓGICA

Al seleccionar un factor en una lista desplegable, la herramienta copia su etiqueta en ese momento. Si después renombra el factor en su hoja, el cruce conservará el texto antiguo. Es el precio de no utilizar macros: si cambia el enunciado de un factor, revise los cruces en los que participa.

ADVERTENCIA

Un cruce posible no es una estrategia recomendable. La herramienta le presenta la pareja de factores; decidir si de ahí sale una línea sensata, y cuál, es trabajo suyo. Muchas combinaciones no producen nada útil, y no pasa nada por dejarlas fuera.

La prioridad de los factores no determina qué cruces deben realizarse: una relación puede ser pertinente aunque uno o ambos factores tengan prioridad Baja.

10.3 La prioridad de la línea no se hereda

Este es el punto que más se malinterpreta. La columna PRIORIDAD de la hoja de cruces **no** se calcula a partir de la prioridad de los dos factores cruzados: es una valoración independiente, que usted asigna a la línea de actuación.

DO DEBILIDADES + OPORTUNIDADES

¿Cómo podemos aprovechar oportunidades para reducir o superar debilidades?

ID	FACTOR 1	FACTOR 2	LÍNEA ESTRATÉGICA	PRIORIDAD
DO01	D03 · Presencia digital poco desarrollada	O04 · Canales digitales locales muy activos	Publicar de forma constante para aprovechar los grupos y cuentas locales del barrio.	Alta
DO02	D02 · Dependencia del consumo dentro del local	O02 · Más uso del pedido y la recogida	Abrir un canal de pedido y recogida para no depender solo del consumo en el local.	Alta
DO03	D04 · Capacidad limitada en horas punta	O01 · Más demanda de desayunos y meriendas	Reorganizar el servicio de las horas punta para poder atender la mayor demanda de desayunos.	Alta
DO04	D01 · Espacio interior reducido	O02 · Más uso del pedido y la recogida	Desviar parte de la demanda a la recogida en mostrador para compensar las pocas mesas.	Media

Figura 9. El bloque DO del caso. DO03 cruza un factor Baja con un factor Media y, aun así, la línea resultante es de prioridad Alta.

EL CASO DE LA CAFETERÍA

DO03 cruza D04 «Capacidad limitada en horas punta» (prioridad **Baja**) con O01 «Más demanda de desayunos y meriendas» (prioridad **Media**). La línea —reorganizar el servicio de las horas punta— recibe prioridad **Alta**: es accionable a corto plazo y condiciona el aprovechamiento de la oportunidad.

FO05 cruza F04 «Buena valoración del café y la bollería» (**Baja**) con O03 «Interés por los productos de proximidad» (**Baja**). La línea recibe prioridad **Baja**: es coherente, pero no es donde está el margen de mejora.

Dos cruces con factores de prioridad baja y dos resultados opuestos. Si la prioridad de la línea se heredase de los factores, la columna no aportaría nada.

NOTA METODOLÓGICA

Lo que se prioriza en esta hoja es la *línea de actuación*: su urgencia, su viabilidad y su efecto sobre el objeto del análisis. Un factor poco relevante puede dar lugar a una actuación muy relevante, y al revés.

10.4 Cuántos cruces

REGLA

Seis líneas por bloque, veinticuatro en total. No es una limitación técnica arbitraria: es un recordatorio de que el objetivo no es agotar las combinaciones.

Con dieciséis factores, las combinaciones posibles entre lo interno y lo externo son sesenta y cuatro. Escribirlas todas no produciría un análisis mejor: produciría una lista imposible de utilizar.

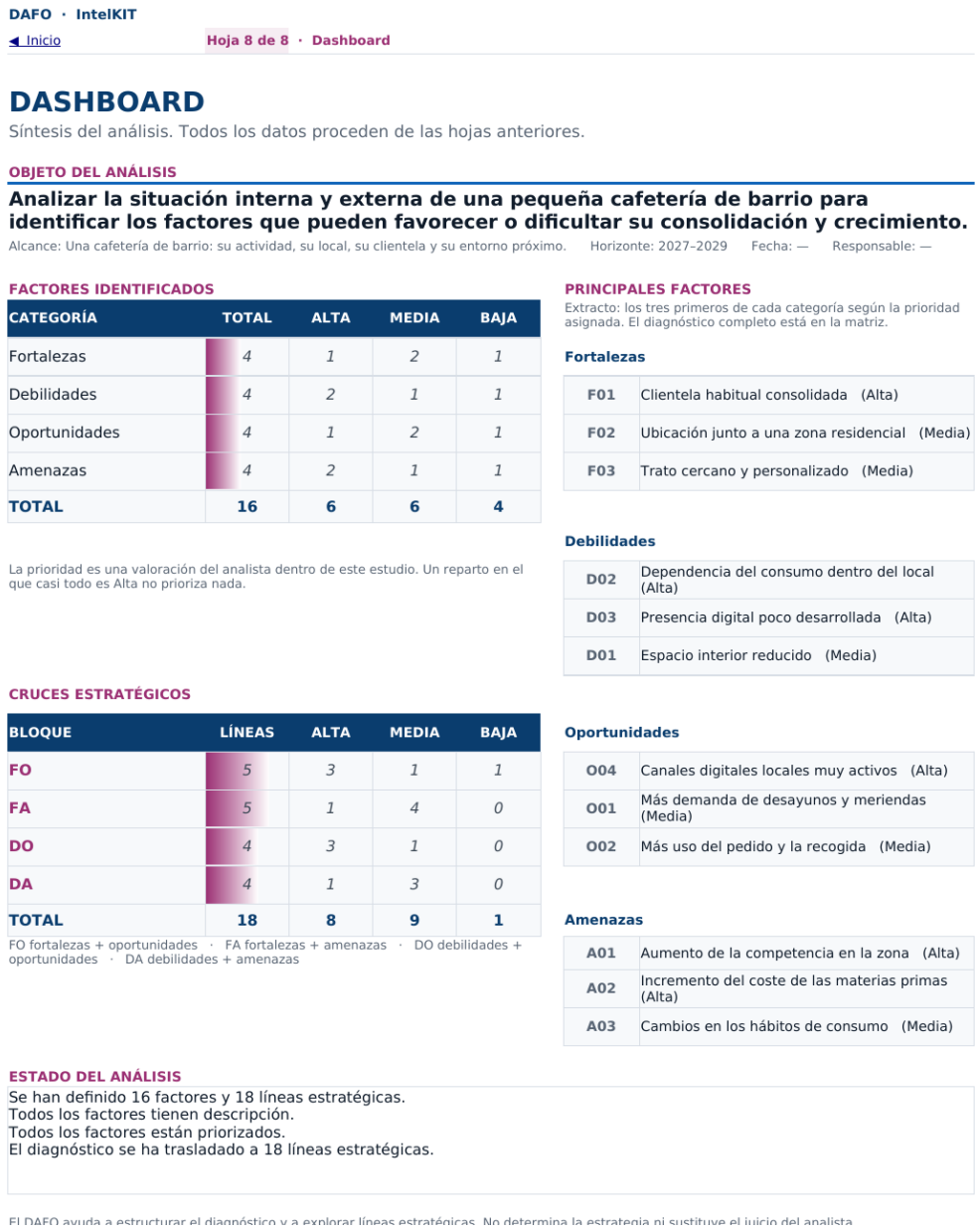
EL CASO DE LA CAFETERÍA

El caso escribe dieciocho líneas: cinco FO, cinco FA, cuatro DO y cuatro DA. Los dieciséis factores participan en al menos un cruce, y ninguno aparece en más de cuatro. No hay un reparto obligatorio entre bloques: depende del análisis.

11. Paso 6 · El dashboard

HOJA 07 DASHBOARD

Una página que resume el análisis completo y avisa de lo que falta. Todos los datos proceden de las hojas anteriores.



DAFO · IntelKIT

◀ Inicio Hoja 8 de 8 · Dashboard

DASHBOARD

Síntesis del análisis. Todos los datos proceden de las hojas anteriores.

OBJETO DEL ANÁLISIS

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.

Alcance: Una cafetería de barrio: su actividad, su local, su clientela y su entorno próximo. Horizonte: 2027–2029 Fecha: — Responsable: —

FACTORES IDENTIFICADOS

CATEGORÍA	TOTAL	ALTA	MEDIA	BAJA
Fortalezas	4	1	2	1
Debilidades	4	2	1	1
Oportunidades	4	1	2	1
Amenazas	4	2	1	1
TOTAL	**16**	**6**	**6**	**4**

La prioridad es una valoración del analista dentro de este estudio. Un reparto en el que casi todo es Alta no prioriza nada.

CRUCES ESTRATÉGICOS

BLOQUE	LÍNEAS	ALTA	MEDIA	BAJA
FO	5	3	1	1
FA	5	1	4	0
DO	4	3	1	0
DA	4	1	3	0
TOTAL	**18**	**8**	**9**	**1**

FO fortalezas + oportunidades · FA fortalezas + amenazas · DO debilidades + oportunidades · DA debilidades + amenazas

PRINCIPALES FACTORES

Extracto: los tres primeros de cada categoría según la prioridad asignada. El diagnóstico completo está en la matriz.

Fortalezas

F01	Clientela habitual consolidada (Alta)
F02	Ubicación junto a una zona residencial (Media)
F03	Trato cercano y personalizado (Media)

Debilidades

D02	Dependencia del consumo dentro del local (Alta)
D03	Presencia digital poco desarrollada (Alta)
D01	Espacio interior reducido (Media)

Oportunidades

O04	Canales digitales locales muy activos (Alta)
O01	Más demanda de desayunos y meriendas (Media)
O02	Más uso del pedido y la recogida (Media)

Amenazas

A01	Aumento de la competencia en la zona (Alta)
A02	Incremento del coste de las materias primas (Alta)
A03	Cambios en los hábitos de consumo (Media)

ESTADO DEL ANÁLISIS

Se han definido 16 factores y 18 líneas estratégicas.
Todos los factores tienen descripción.
Todos los factores están priorizados.
El diagnóstico se ha trasladado a 18 líneas estratégicas.

El DAFO ayuda a estructurar el diagnóstico y a explorar líneas estratégicas. No determina la estrategia ni sustituye el juicio del analista.

Figura 10. El dashboard del caso: encuadre, recuento de factores, recuento de líneas, principales factores por categoría y estado del análisis.

11.1 Qué contiene

Bloque	Qué muestra
Objeto del análisis	El encuadre completo, tal como se escribió en «00 Inicio»
Factores identificados	Recuento por categoría y reparto de prioridades
Cruces estratégicos	Líneas por bloque y reparto de prioridades

Bloque	Qué muestra
Principales factores	Hasta tres factores por categoría, ordenados según la prioridad
Estado del análisis	Diagnóstico de consistencia en lenguaje llano

NOTA METODOLÓGICA

«Principales factores» es un extracto, no un ranking: recoge hasta tres factores de cada categoría, ordenados por la prioridad que usted les haya asignado. El diagnóstico completo sigue estando en la matriz.

11.2 El estado del análisis

El bloque de cierre comprueba cuatro cosas: si hay factores, si todos tienen descripción, si todos están priorizados y si el diagnóstico se ha trasladado a líneas estratégicas. Escribe solo las líneas que hacen falta.

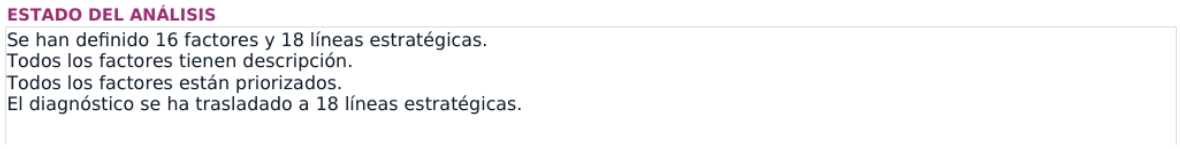


Figura 11. El estado del análisis en el caso: cuatro comprobaciones superadas. Si faltara alguna, el texto lo diría con el número exacto de factores afectados.

BUENA PRÁCTICA

Utilice este bloque como lista de comprobación antes de dar el análisis por cerrado. Si dice que faltan descripciones o prioridades, el análisis todavía no está terminado, por bien que se vea la matriz.

12. Paso 7 · Interpretar y cerrar

FUERA DE LA HERRAMIENTA

El último paso no está en ninguna hoja. Es la lectura que usted hace del conjunto.

12.1 Qué preguntas contesta el resultado

- ¿Qué factores condicionan de verdad el objeto analizado, y cuáles son accesorios?
- ¿Hay más factores internos que externos, o al revés? ¿Qué dice eso del encuadre?
- ¿Las líneas de mayor prioridad se concentran en un bloque? Un análisis con todas las líneas en DA describe una situación defensiva; uno con todas en FO, una situación de expansión.
- ¿Qué líneas de prioridad Alta pueden empezarse dentro del horizonte fijado?

12.2 Cómo se entrega

Las ocho hojas visibles tienen área de impresión definida y se imprimen en horizontal, ajustadas al ancho. Casi todas ocupan una página; «00 Inicio» y «06 Cruces estratégicos» pueden ocupar dos según la cantidad de texto introducido. Puede imprimir el libro entero o exportarlo a PDF sin ajustar nada.

> **BUENA PRÁCTICA**
>
> Si va a presentar el análisis, lleve el dashboard y la hoja de cruces. La matriz es el material de trabajo; las líneas estratégicas son la conclusión.

12.3 Cuándo se revisa

Un DAFO caduca con su horizonte. Si el entorno cambia —un competidor nuevo, un cambio normativo, una caída de demanda—, los factores externos dejan de ser los mismos y los cruces que dependían de ellos también. Revisar un DAFO es más rápido que hacerlo: el encuadre y los factores internos suelen seguir siendo válidos.

13. Errores frecuentes

Y HASTA DÓNDE PUEDE AYUDARLE LA HERRAMIENTA

Seis errores explican la mayor parte de los DAFOs que no sirven para nada. La herramienta previene algunos; los demás dependen de usted.

Error	Qué ocurre	Qué hace la herramienta
Objeto demasiado amplio	Todos los factores son genéricos	Pide el objeto antes que los factores
Listas interminables	Nada destaca y nada se utiliza	Limita a diez filas y lo advierte
Confundir interno y externo	Los cruces pierden sentido	Dos preguntas de clasificación en «00 Inicio»
Factores sin justificar	El diagnóstico no se puede discutir	Columna de evidencia e indicador ESTADO
No priorizar, o priorizar todo Alta	El diagnóstico no orienta ninguna decisión	Lista obligatoria y recuento en el dashboard
Quedarse en los cuatro cuadrantes	El análisis no llega a ninguna actuación	Hoja de cruces y aviso en el dashboard

ADVERTENCIA

La herramienta no puede detectar un factor falso, un factor mal clasificado ni una línea estratégica inviable. Puede señalar que una casilla está vacía; no puede señalar que lo escrito en ella es erróneo.

ERROR HABITUAL

El error más caro no está en esta tabla: es dar el análisis por bueno porque la matriz «queda bien». Un cuadro ordenado no es un diagnóstico correcto.

14. Qué significa el resultado y qué no

LOS LÍMITES, DICHOS SIN RODEOS

Un DAFO bien hecho es un punto de partida excelente y una conclusión pésima.

El resultado permite afirmar	El resultado no permite afirmar
Qué factores ha considerado relevantes el analista	Que esos sean todos los factores relevantes
Cómo se relacionan lo interno y lo externo en su análisis	Que esas relaciones sean causales
Qué líneas de actuación se han identificado	Que esas líneas sean viables o recomendables
Qué prioridad les ha asignado usted	Que esa prioridad sea objetiva o comparable con otro estudio
Que el diagnóstico está completo y justificado por escrito	Que lo escrito sea cierto

REGLA

El DAFO ayuda a estructurar el diagnóstico y a explorar líneas estratégicas. No determina la estrategia ni sustituye el juicio del analista. Esta frase cierra el dashboard de todos los análisis hechos con esta herramienta.

NOTA METODOLÓGICA

Si necesita medir la influencia real de unos factores sobre otros, y no solo relacionarlos cualitativamente, el DAFO no es la técnica: lo es el análisis estructural. Si necesita convertir estas líneas en acciones concretas con responsables y plazos, la técnica encadenada es el CAME.

15. Referencias y glosario

DE DÓNDE SALE LO QUE AFIRMA ESTE MANUAL

Cuatro referencias. Todas las afirmaciones metodológicas de este manual proceden de alguna de ellas o de la propia herramienta.

15.1 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 los cuatro conjuntos de opciones —FO, FA, DO y DA— que la hoja «06 Cruces estratégicos» reproduce.

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 DAFO. De aquí proceden las cinco deficiencias del capítulo 3.5 y buena parte del diseño de la herramienta.

Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. DOI: 10.1108/17554251011064837

Revisión de una década de investigación académica sobre el DAFO. Encuadra el uso de la técnica y sus límites.

Puyt, R. W., Lie, F. B. & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. DOI: 10.1016/j.lrp.2023.102304

Estudio sobre el origen histórico de la técnica. Se incluye como referencia bibliográfica del módulo; este manual no reproduce su relato histórico.

15.2 Glosario

Término	Definición
Factor	Elemento relevante para el objeto del análisis, clasificado en una de las cuatro categorías
Objeto del análisis	La situación concreta que se analiza, formulada en una frase
Horizonte	Plazo al que se refieren los factores
Prioridad	Valoración de relevancia dentro del estudio: Alta, Media o Baja
Matriz DAFO	Presentación de los cuatro cuadrantes con los factores ordenados por prioridad
Cruce	Pareja formada por un factor interno y uno externo
Línea estratégica	Enunciado de actuación que el analista deriva de un cruce
Matriz TOWS	Formulación de Weihrich (1982) que organiza los cruces en FO, FA, DO y DA
ESTADO	Indicador automático de si la descripción de un factor está escrita

Checklist del analista

ANTES DE DAR EL ANÁLISIS POR CERRADO

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

	Comprobación
Encuadre	He formulado el objeto en una frase concreta
Encuadre	He fijado el alcance y el horizonte temporal
Factores	Cada factor está enunciado de forma concreta, no como un área
Factores	Cada factor tiene descripción o evidencia
Factores	He comprobado que ningún factor interno esté en una hoja externa
Prioridad	Todos los factores están priorizados
Prioridad	El reparto de prioridades distingue de verdad unos factores de otros
Cruces	He escrito al menos una línea estratégica en cada bloque que tenga sentido
Cierre	He releído qué no permite afirmar este análisis

DAFO · IntelKIT · v1.0