/ MATRIZ

DAFO / SWOT + CAME / TOWS

SWOT; matriz TOWS; CAME

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

SWOT: SRI, Robert F. Stewart (años sesenta) · TOWS: Heinz Weihrich · CAME sin autoría documentada

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Resume el diagnóstico interno y externo en pocas conclusiones que importan; TOWS cruza factores para generar opciones estratégicas y CAME ayuda a comprobar que ningún factor crítico quede sin respuesta.

PREGUNTA DIRECTIVA

Con lo que sabemos de nuestro entorno y de nosotros mismos, ¿cuáles son las pocas conclusiones que importan y qué líneas de acción se derivan de ellas?

01 Problema que resuelve

Antes de decidir hacia dónde ir, quien dirige una empresa necesita una foto clara de su situación. Puede ser un comité de dirección, un CEO o el responsable de un área. La foto tiene que responder a dos preguntas: qué está pasando fuera que puede ayudar o perjudicar a la empresa, y con qué cuenta dentro, o qué le frena, para responder.

El DAFO ordena esa foto en cuatro categorías: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. TOWS da el paso siguiente: cruza lo de dentro con lo de fuera para generar opciones estratégicas. CAME asigna una respuesta a cada factor y sirve para comprobar que ninguno importante queda sin tratar.

El problema directivo es que esa síntesis suele hacerse mal. Se llenan cuatro casillas con frases que valdrían para cualquier empresa y no se decide nada.

Señales de que puede hacer falta (o de que se está haciendo mal):

- listas de fortalezas que cualquier competidor podría firmar;
- oportunidades que son deseos y amenazas que son quejas;
- el mismo DAFO repetido año tras año sin que cambie nada;
- cuatro cuadrantes llenos y ninguna decisión derivada;
- confusión entre lo interno y lo externo («la crisis del sector» listada como debilidad).

/ IDEA CLAVE · BM

El DAFO es probablemente la herramienta más usada y peor usada del management. El problema no es la herramienta, sino el uso: una lista de adjetivos sin evidencia y sin consecuencias. Solo aporta valor si el diagnóstico se apoya en análisis y termina en opciones concretas.

DAFO / SWOT + TOWS + CAME

Del diagnóstico a las opciones estratégicas

1. DIAGNÓSTICO — DAFO

El DAFO identifica los principales factores internos y externos que influyen en la situación de la organización. El objetivo es entender la posición actual, sin definir todavía estrategias.

FACTORES INTERNOS (de la organización)	FACTORES EXTERNOS (del entorno)
F **Fortalezas** Qué hacemos mejor que los competidores y valora el cliente.	**O** **Oportunidades** Qué podemos aprovechar del entorno.
D **Debilidades** Dónde estamos en desventaja frente a competidores o a lo que pide el cliente.	**A** **Amenazas** Qué cambios del entorno pueden dañar nuestra posición.

2. GENERAR OPCIONES — TOWS

La matriz TOWS cruza los factores internos y externos del DAFO para generar opciones estratégicas. Obliga a conectar lo interno con lo externo, y suele ser más potente que el DAFO aislado para identificar estrategias.

TOWS 〉 Cruza factores internos y externos para generar opciones estratégicas.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	**FO (maxi-maxi)** Usar fortalezas para aprovechar oportunidades.	**FA (maxi-mini)** Usar fortalezas para neutralizar o reducir amenazas.
Debilidades (D)	**DO (mini-maxi)** Superar debilidades aprovechando oportunidades.	**DA (mini-mini)** Minimizar debilidades y evitar amenazas. Suele llevar a estrategias defensivas, alianzas, repliegue o desinversión.

3. ASEGURAR COBERTURA — CAME

El análisis CAME asigna una línea de acción a cada tipo de factor del DAFO. Sirve como lista de comprobación para asegurar que ningún factor relevante queda sin tratar. Genera opciones más directas y específicas, pero no cruza factores.

D **Corregir** las debilidades	Qué podemos corregir o mejorar.
A **Afrontar** las amenazas	Cómo podemos afrontarlas o reducir su impacto.
M **Mantener** las fortalezas	Qué debemos mantener y proteger.
E **Explotar** las oportunidades	Cómo podemos aprovecharlas en nuestra estrategia.

TOWS y CAME se complementan.

TOWS genera opciones estratégicas cruzando factores y es más potente. CAME garantiza que respondemos a cada factor. Ambas herramientas generan opciones; la elección exige priorizarlas (impacto, viabilidad, coherencia con el posicionamiento, etc.).

SWOT/DAFO: nace en el SRI (Stanford Research Institute) en los años sesenta, con Robert F. Stewart (Puyt, Lie y Wilderom, 2023, Long Range Planning).
TOWS: Weihrich (1982), «The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis», Long Range Planning. CAME: autoría no documentada (uso extendido en la docencia).
Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia. TOWS basado en Heinz Weihrich (1982); SWOT/DAFO con origen en el SRI (Robert F. Stewart), según Puyt, Lie y Wilderom (2023); CAME de autoría no documentada.

Cuándo aporta valor

- ✓ Cerrar el diagnóstico de un plan estratégico, como síntesis de análisis ya hechos.
- ✓ Poner de acuerdo al equipo directivo, u ordenar las ideas de un directivo, antes de decidir.
- ✓ Generar opciones de forma ordenada a partir de ese diagnóstico.
- ✓ Preparar un plan de marketing, comercial o de marca: el DAFO puede hacerse de toda la empresa o solo de un área, una marca, un producto o un mercado.
- ✓ Trabajar con equipos poco habituados al análisis estratégico, por su sencillez.
- ✓ Hacer un diagnóstico rápido de una unidad, una línea o un mercado concreto.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Como punto de partida del análisis estratégico o como sustituto de él.** El DAFO resume análisis previos; no los reemplaza. Primero van, por ejemplo, **PESTEL**, **Five Forces**, **VRIO / Resource-Based View** o **Value Chain**.
- × **En decisiones que exigen cuantificar**, como dimensionar un mercado, calcular una rentabilidad o fijar un precio.
- × **Para analizar la estructura de una industria.** Para eso está **Five Forces**.

02 Entender

Qué es

Es una familia de herramientas que cubre operaciones relacionadas, pero distintas.

1. **Diagnóstico (DAFO / SWOT).** Resume la situación en cuatro categorías: **debilidades** y **fortalezas**, que son internas, y **amenazas** y **oportunidades**, que son externas.
2. **Generación de opciones (TOWS).** Cruza factores internos y externos para generar opciones estratégicas a partir de las relaciones entre ellos.
3. **Comprobación de respuesta (CAME).** Trata cada categoría por separado y le asigna una orientación: corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Como muestra el gráfico, DAFO, TOWS y CAME no son tres nombres para lo mismo. DAFO sintetiza el diagnóstico; TOWS combina factores internos y externos para generar opciones estratégicas; CAME responde a cada categoría por separado y puede servir como comprobación de cobertura. Ninguna de estas herramientas elige por sí sola: las opciones deben priorizarse después.

Los ejes: interno y externo

La matriz tiene dos ejes, y los dos son categorías, no escalas que se midan:

- **Lado interno: fortalezas y debilidades.** Describen recursos, capacidades y limitaciones **de la propia organización**. Una fortaleza exige una ventaja relativa frente a competidores relevantes; hacer algo bien que todos hacen igual de bien no constituye por sí solo una fortaleza. Una debilidad es una limitación o desventaja interna, pero no implica automáticamente que deba corregirse: puede ser una renuncia coherente con la posición elegida.
- **Lado externo: oportunidades y amenazas.** Describen condiciones y cambios **del entorno** que la empresa no decide, pero que pueden afectarle: cómo evolucionan la demanda y los clientes, qué hacen los competidores, la tecnología, la regulación, la economía o la sociedad. No basta con nombrar el cambio: hay que explicar cómo podría afectar a esta empresa en concreto. Una **oportunidad** es un cambio que, si la empresa lo aprovecha, puede darle crecimiento o ventaja. Una **amenaza** es un cambio que, si la empresa no responde, puede quitarle ventas, margen o posición.

El mismo cambio puede ser una oportunidad para una empresa y una amenaza para otra. Que cada vez más clientes compren por internet es una oportunidad para quien ya vende bien en línea y una amenaza para quien depende solo de la tienda física.

En la matriz de opciones (TOWS), el lado interno forma las filas y el lado externo, las columnas. Cada casilla es el cruce de uno con otro.

/ IMPORTANTE · BM

Interno y externo se distinguen por la naturaleza del factor, no por el grado de control. El grado de control o de influencia puede ayudar a razonar, pero no decide la clasificación: una empresa puede influir en su entorno sin que el entorno pase a ser un factor interno.

/ EJEMPLO

El precio de la energía es una condición del entorno. Nuestra dependencia energética es una característica de la organización.

Qué hace útil un diagnóstico

/ CONSEJO · BM

Estas reglas separan un DAFO útil de uno inútil:

- **Cada elemento viene de un análisis previo**, no de una lluvia de ideas. Las fuentes principales son estas: las fortalezas y debilidades salen sobre todo de **VRIO / Resource-Based View**, de **Value Chain** y del conocimiento de los clientes; las oportunidades y amenazas, de **PESTEL**, **Five Forces** y **Competitor Analysis**. Pueden salir también de otros análisis que la empresa haya hecho: estudios de mercado, encuestas a clientes, datos de ventas o de rentabilidad.
- **Una fortaleza lo es solo frente a competidores concretos.** Si todos la tienen, es un requisito, no una fortaleza.
- **Cada elemento lleva evidencia.** Sin dato o sin ejemplo, no entra.
- **Cada oportunidad y cada amenaza se escriben con su efecto.** No «la digitalización», sino algo como «los clientes piden cada vez más por internet: una parte de nuestros pedidos por teléfono puede pasar a la web en pocos años».
- **Pocos elementos.** Tres a cinco por cuadrante, como orientación práctica. Una lista de veinte no sirve para decidir.

Los cuatro cruces (TOWS)

TOWS (Weihrich, 1982) cruza de forma sistemática los factores internos con los externos para generar opciones estratégicas. Su aportación es obligar a relacionar lo que la organización tiene o le falta con lo que ocurre en el entorno, en lugar de tratar cada factor de forma aislada. Weihrich propone además repetir la matriz en distintos momentos (cómo era la situación, cómo es hoy y cómo puede ser), porque los factores cambian con el tiempo.

1 Fortalezas × Oportunidades — FO / SO (maxi-maxi)

Pregunta: ¿qué fortalezas podemos utilizar para aprovechar oportunidades concretas?

Qué significa: es el cruce más atractivo. Se trata de usar lo que la empresa hace mejor que sus competidores para aprovechar un cambio favorable del entorno. Weihrich lo llama «maxi-maxi» porque busca sacar el máximo de las dos cosas a la vez.

Tipo de opción: ofensivas o de crecimiento.

2 Fortalezas × Amenazas — FA / ST (maxi-mini)

Pregunta: ¿qué fortalezas podemos utilizar para neutralizar o reducir amenazas concretas?

Qué significa: se trata de usar una fortaleza para protegerse de una amenaza o reducir su efecto. «Maxi-mini» quiere decir sacar el máximo de la fortaleza para reducir al mínimo la amenaza.

Tipo de opción: defensivas o de protección.

3 Debilidades × Oportunidades — DO / WO (mini-maxi)

Pregunta: ¿qué debilidades debemos superar o compensar para aprovechar oportunidades concretas?

Qué significa: hay una oportunidad clara, pero una debilidad impide aprovecharla. La opción es corregir o compensar esa debilidad (formar, contratar, invertir o buscar un socio) para no dejar pasar la oportunidad.

Tipo de opción: de adaptación o de construcción de capacidades.

4 Debilidades × Amenazas — DA / WT (mini-mini)

Pregunta: ¿cómo minimizamos debilidades y evitamos amenazas cuando ambas se combinan?

Qué significa: es el cruce más peligroso: una debilidad propia coincide con una amenaza del entorno. Las opciones buscan reducir la exposición: defenderse, aliarse con otros, replegarse a donde la empresa es fuerte o, en el extremo, salir de ese negocio.

Tipo de opción: defensivas, alianzas, repliegue o desinversión.

Las cuatro respuestas (CAME)

CAME no cruza factores. Toma cada categoría del DAFO por separado y le asigna una respuesta:

- **Corregir** las debilidades: resolver las limitaciones internas que frenan a la empresa.
- **Afrontar** las amenazas: preparar una respuesta antes de que el cambio del entorno haga daño.
- **Mantener** las fortalezas: seguir invirtiendo en lo que da ventaja para no perderla.
- **Explotar** las oportunidades: decidir cómo y cuándo aprovechar cada cambio favorable.

Es una formulación práctica muy extendida en el ámbito hispano, de origen no documentado.

Su utilidad es comprobar que ningún factor relevante quede sin una respuesta explícita. Como no combina factores, genera respuestas más directas y específicas, pero no sustituye el cruce estratégico de TOWS.

TOWS y CAME: complementarios, no equivalentes

> / IMPORTANTE · BM
>
> TOWS y CAME son complementarios, pero no equivalentes:
>
> - **TOWS combina factores.** Cruza fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas para generar opciones estratégicas cuya razón de ser está en la relación entre factores.
> - **CAME responde a cada factor por separado.** Ordena qué corregir, afrontar, mantener o explotar y puede utilizarse como comprobación para asegurar que ningún factor crítico queda sin tratar.

No son excluyentes. Un uso razonable es generar primero opciones con TOWS y utilizar después CAME como comprobación de cobertura. Ninguna de las dos herramientas prioriza ni elige. Las opciones deben valorarse después por impacto, viabilidad, coste y coherencia con el posicionamiento y la estrategia.

Qué no es

- **No es el análisis.** Es su síntesis. El DAFO es el último paso del diagnóstico, no el primero.
- **No es un plan.** Las opciones que salen del cruce hay que priorizarlas y convertirlas en elecciones; ese trabajo lo hacen las herramientas de elección estratégica (**Playing to Win / Strategy Choice Cascade**, **Strategy Kernel**).
- **TOWS y CAME no son dos nombres de lo mismo.** Son operaciones distintas.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
>
> Secuencia práctica para pasar de un diagnóstico a líneas de acción con esta familia de herramientas. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; ni los autores de la tradición DAFO ni Weihrich la formularon como procedimiento.

1 **Hacer primero el análisis**
El DAFO se construye con los análisis ya hechos. Es el último paso del diagnóstico, no el primero.

2 **Redactar cada elemento con evidencia y de forma específica**
No «buen servicio», sino algo como «respuesta técnica en menos de 24 horas en toda la península, que el 70 % de los clientes cita como motivo de compra». El ejemplo es ilustrativo: se usa el dato real que corresponda. En las oportunidades y amenazas, explicar además cómo afectan a la empresa.

3 **Depurar la lista**
Eliminar lo genérico, lo que no está sostenido y lo que en realidad es una opinión.

4 **Validar la clasificación**
Comprobar que interno y externo están bien separados y que cada fortaleza lo es frente a competidores concretos.

5 **Generar opciones con TOWS**
Cruzar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas y formular opciones concretas que expliquen qué combinación de factores justifica cada opción.

6 **Utilizar CAME como comprobación, si aporta**
Revisar si alguna debilidad, amenaza, fortaleza u oportunidad crítica ha quedado sin una respuesta explícita. No convertirlo en una segunda lista de acciones si no añade nada.

7 **Priorizar las opciones y llevar las elegidas a la decisión estratégica**
Las opciones no son un plan. Para priorizar: impacto, viabilidad, coste y coherencia con la estrategia.

8 **Fechar el diagnóstico**
Un DAFO sin fecha se convierte en una verdad permanente que nadie revisa.

/ IMPORTANTE · BM
Presentar un DAFO sin haber hecho antes el análisis es la forma más rápida de perder credibilidad.

/ CONSEJO · BM
En las empresas medianas, el DAFO es la herramienta que todos conocen y piden. Conviene aceptarlo como formato de salida y subir su calidad por dentro: evidencia en cada elemento y cierre en opciones. Bien hecho, ordena la conversación de la dirección mejor que otros marcos más sofisticados.

Dos ejemplos de DAFO

/ EJEMPLO
Laboratorio de análisis clínicos que trabaja para clínicas y hospitales de su provincia.

/ EJEMPLO
Academia de idiomas para adultos con dos centros en una ciudad mediana.

> «Fortaleza: entregamos los resultados en 24 horas en toda la provincia; los grandes laboratorios nacionales tardan 48. Debilidad: no tenemos acreditación para análisis genéticos. Oportunidad: los hospitales privados externalizan cada vez más análisis. Amenaza: un grupo nacional está comprando laboratorios locales y bajando precios. Opción principal (FO): presentarnos a los concursos de los hospitales privados con la rapidez como argumento central. Opción de adaptación (DO): aliarnos con un centro acreditado para ofrecer análisis genéticos sin invertir todavía en el equipo.»

> «Fortaleza: profesores nativos y grupos de seis alumnos como máximo, algo que valoran mucho quienes necesitan el idioma para trabajar. Debilidad: solo enseñamos en el aula, y muchos alumnos dejan el curso cuando cambian de horario de trabajo. Oportunidad: las empresas de la zona pagan formación en idiomas a sus empleados. Amenaza: las aplicaciones gratuitas atraen a quien empieza. Opción defensiva (FA): no competir con las aplicaciones en lo básico y centrarnos en la conversación real, que una aplicación no da. Opción de adaptación (DO): ofrecer clases en línea con el mismo profesor, para no perder al alumno que cambia de horario, y venderlas a las empresas.»

En los dos casos, el DAFO no termina en el cuadro: termina en dos o tres opciones concretas que se pueden priorizar.

Kit práctico

Plantilla de diagnóstico con evidencia

Ejemplo con el laboratorio de análisis clínicos:

CATEGORÍA	ELEMENTO	EVIDENCIA	¿FRENTE A QUIÉN O A QUÉ?	ORIGEN DEL ANÁLISIS
Fortaleza	Resultados en 24 horas en toda la provincia	Seis de cada diez clientes lo citan como motivo de compra en la encuesta anual	Los dos laboratorios nacionales tardan 48 horas	Encuesta a clientes, cadena de valor
Debilidad	Sin acreditación para análisis genéticos	Rechazamos unas cuarenta peticiones al mes	El laboratorio regional competidor sí la tiene	Datos de ventas, operaciones
Oportunidad	Los hospitales privados externalizan cada vez más análisis	Tres concursos nuevos en la provincia este año	Mercado sanitario privado de la provincia	PESTEL, mercado
Amenaza	Un grupo nacional compra laboratorios locales y baja precios	Ha comprado dos competidores en dos años	Nuestros clientes más pequeños, las clínicas	Five Forces, competidores

Matriz TOWS

Ejemplo con el mismo laboratorio:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fortalezas	**FO, ofensivas:** presentarnos a los concursos de los hospitales privados con la entrega en 24 horas como argumento principal.	**FA, defensivas:** cerrar contratos de dos años con las clínicas, apoyados en la rapidez, antes de que llegue el grupo nacional.
Debilidades	**DO, de adaptación:** aliarnos con un centro acreditado para ofrecer análisis genéticos sin invertir todavía en el equipo.	**DA, de supervivencia:** unirnos a otros laboratorios locales para comprar juntos y negociar mejor frente al grupo nacional.

Regla de uso: cada casilla debe contener opciones formuladas como acciones, no como deseos.

Filtro de calidad

- ☐ ¿Cada elemento tiene evidencia?
- ☐ ¿Las fortalezas lo son frente a competidores concretos?
- ☐ ¿Cada oportunidad y cada amenaza explican cómo afectan a la empresa?
- ☐ ¿Lo interno y lo externo están bien clasificados?
- ☐ ¿Hay pocos elementos y son los importantes?
- ☐ ¿Cada cruce ha producido al menos una opción concreta?
- ☐ ¿Se ha priorizado?
- ☐ ¿El documento lleva fecha y responsable?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Lluvia de ideas sin análisis previo	Salen opiniones, no hechos, y el DAFO acaba confirmando lo que la dirección ya pensaba.	Construirlo a partir de los análisis ya hechos: entorno, competidores, clientes y capacidades propias.
Adjetivos genéricos	«Buen servicio» o «marca reconocida» valen para cualquier empresa y no ayudan a decidir nada.	Formular cada elemento de forma específica, con un dato y frente a quién.
Confundir interno y externo	Se trata un problema del sector como si fuera propio, o al revés, y las opciones apuntan en la dirección equivocada.	Interno = características, recursos, capacidades y limitaciones de la organización. Externo = condiciones y cambios del entorno. El control no decide la clasificación.
Nombrar los cambios del entorno sin su efecto	«La digitalización» o «la inflación» no dicen nada mientras no se explica cómo afectan a esta empresa.	Escribir cada oportunidad y cada amenaza con su efecto concreto en ventas, margen o posición.
Listas largas	Veinte puntos por casilla impiden ver los tres que de verdad importan.	Pocos elementos por cuadrante, ordenados por importancia.
Quedarse en el diagnóstico	El cuadro queda bien en la presentación, pero no cambia ninguna decisión.	Cruzar con TOWS, generar opciones y priorizar.
Tratar TOWS y CAME como equivalentes	Se pierde el valor del cruce: CAME por sí solo no genera opciones que combinen factores.	TOWS cruza factores para generar opciones; CAME responde a cada categoría por separado. Si se utilizan ambos, TOWS puede generar las opciones y CAME comprobar que no queda ningún factor crítico sin tratar.
DAFO eterno	Se repite el mismo cuadro año tras año aunque el entorno haya cambiado.	Fecharlo y revisarlo cada vez que cambien el entorno o la estrategia.

Limitaciones

- **Es estático.**
- **No jerarquiza por sí mismo:** no dice qué pesa más.
- **Tiende a la complacencia** si lo construye solo el equipo directivo, sin contraste externo.
- **No cuantifica.**
- **Su facilidad de uso es su mayor riesgo:** se emplea como sustituto del análisis en lugar de como su síntesis.
- **TOWS puede generar demasiadas combinaciones** si se cruza todo con todo; exige criterio para seleccionar y priorizar.

- **CAME puede producir respuestas genéricas** si se utiliza aislado como sustituto del cruce estratégico.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

El DAFO es probablemente una de las herramientas más conocidas del management, y por algo: ordena el diagnóstico de una forma que cualquier equipo directivo entiende. Pero un DAFO solo, como lista de puntos, se queda corto. Donde de verdad nos resulta útil es cuando lo convertimos en decisiones: con **TOWS cruzamos fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas para generar opciones estratégicas**; después, podemos utilizar **CAME para comprobar que hemos dado respuesta a los factores más relevantes**, identificando qué corregir, qué afrontar, qué mantener y qué explotar.

En GLR Partners lo usamos en contextos distintos, y en cada uno cambia el foco:

- en un **plan estratégico**, el análisis abarca toda la empresa;
- en una **estrategia de transformación Go-to-Market**, se centra en marketing, marca y ventas;
- en un proyecto de **branding estratégico**, hacemos un DAFO de la marca.

Lo trabajamos con el equipo directivo a partir de los análisis previos (mercado, competencia, clientes y la propia empresa), no de impresiones. Y siempre pedimos priorizar: pocos puntos y bien argumentados, en lugar de listas de veinte. El resultado no es el cuadro de cuatro casillas, sino las **líneas de acción** que salen del CAME y el TOWS, que pasan directamente al plan.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Esta familia suele usarse al cierre del diagnóstico de un plan estratégico. Sirve para resumir lo que han dicho los análisis previos, alinear a la dirección y generar opciones. No es el plan: entrega las opciones a las herramientas que ayudan a elegir.

La lógica del orden es sencilla: primero se analizan el entorno y la propia empresa; después el DAFO sintetiza el diagnóstico; TOWS cruza los factores para generar opciones; CAME puede utilizarse después como comprobación de cobertura; y, por último, las opciones se priorizan y se convierten en elecciones.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de la tradición DAFO ni de Weihrich.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 PESTEL y Five Forces.
Aportan oportunidades y amenazas con base: los cambios del entorno y las amenazas estructurales del sector.

2 VRIO / Resource-Based View y Value Chain.
Aportan fortalezas contrastadas. VRIO es el filtro exigente del lado interno.

3 DAFO / SWOT + CAME / TOWS.
DAFO resume el diagnóstico; TOWS cruza los factores para generar opciones estratégicas y CAME puede comprobar que ningún factor crítico quede sin respuesta.

4 Ansoff Matrix.
Ordena las opciones de crecimiento que salen del cruce.

5 Playing to Win / Strategy Choice Cascade / Strategy Kernel.
Reciben las opciones y las convierten en elecciones y en diagnóstico estratégico.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Competitor Analysis** → para comprobar que cada fortaleza lo es frente a competidores concretos y para identificar amenazas.
- **Marketing Planning** → si el diagnóstico se hace dentro de un plan de marketing, que es su uso clásico.
- **5C Analysis** → si el diagnóstico de marketing debe partir de un análisis ordenado de clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto.

05 Profundizar

Origen y evolución

La familia reúne tres piezas con orígenes distintos:

- **SWOT (DAFO): nace en el SRI en los años sesenta.** La investigación más completa sobre su origen (Puyt, Lie y Wilderom, 2023) lo sitúa en el equipo de planificación a largo plazo del Stanford Research Institute (SRI), en California, que dirigía Robert F. Stewart. Hacia 1965 Stewart creó una herramienta llamada SOFT, que poco después pasó a llamarse SWOT. En su origen era un ejercicio participativo: cada directivo escribía de ocho a diez asuntos clave de su área y los clasificaba, y los grupos de directivos los discutían para elevar propuestas a la dirección. Era lo contrario de rellenar cuatro casillas en solitario.
- **La atribución a Harvard, una leyenda.** Durante años se ha atribuido el SWOT a la enseñanza de política de empresa de Harvard Business School y a su libro de referencia, *Business Policy: Text and Cases* (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965). Puyt y sus coautores la llaman «leyenda urbana académica»: ese libro habla de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de la empresa, pero no presenta el SWOT como herramienta. Albert Humphrey, a quien también se atribuye a menudo, era miembro del equipo del SRI y contribuyó a difundirlo; no fue su creador.
- **TOWS: Heinz Weihrich (1982).** Formula el cruce sistemático de los cuadrantes para generar opciones estratégicas y propone repetirlo en distintos momentos del tiempo.
- **CAME: sin autoría ni fecha documentadas.** Es una adaptación práctica difundida en el ámbito hispano. No se atribuye.

En esta biblioteca, el diagnóstico (DAFO / SWOT) y su conversión en opciones (CAME / TOWS) se tratan como una sola familia, en una única ficha.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Es una herramienta de síntesis, no una teoría.** No hay estudios que demuestren que hacer un DAFO mejore por sí solo los resultados de una empresa.
- / EVIDENCIA
  Su uso habitual tiene problemas documentados. Hill y Westbrook (1997) revisaron cómo trabajaban 50 empresas que recibían ayuda de consultores en un programa público del Reino Unido. Más de 20 hicieron un DAFO, y ninguna utilizó después sus conclusiones en las fases siguientes de su estrategia. Los análisis eran largos, genéricos, sin priorizar y sin comprobar.
- **Lo que funciona.** El uso original de la herramienta y sus críticos apuntan en la misma dirección: pocos elementos, apoyados en datos, priorizados y conectados con decisiones. Es lo que esta ficha propone en «Qué hace útil un diagnóstico» y en los cruces TOWS.

Fuentes de origen

- Puyt, R. W., Lie, F. B. y Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304 Investigación que documenta el origen del SWOT en el SRI (Robert F. Stewart) y descarta su atribución a Harvard. Acceso abierto.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix — A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. Fuente original del cruce de cuadrantes.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. y Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin. Obra de referencia de la tradición de Harvard a la que se atribuía el origen del SWOT; habla de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, pero no presenta el SWOT como herramienta.

Extensiones y críticas

- Hill, T. y Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. Por qué el DAFO, tal como suele hacerse, no se usa después para decidir. Resumen en el repositorio de la Universidad de Oxford: https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:e44a6a9e-9537-4fb6-848c-2d20998a7ce6

Origen del SWOT documentado por Puyt, Lie y Wilderom (2023), artículo de acceso abierto cotejado en su texto completo. Origen de CAME: no documentado; no se atribuye.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
SWOT: Robert F. Stewart y el equipo de planificación a largo plazo del Stanford Research Institute (SRI), en los años sesenta (herramienta SOFT, rebautizada después como SWOT), según Puyt, Lie y Wilderom (2023). La atribución a Harvard Business School carece de respaldo documental; Albert Humphrey fue miembro del equipo del SRI y difusor de la herramienta, no su creador. TOWS: Heinz Weihrich (1982). CAME: adaptación difundida en el ámbito hispano, sin autoría documentada. (1960s (SWOT, SRI) · 1982 (TOWS) · CAME sin fecha documentada).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.