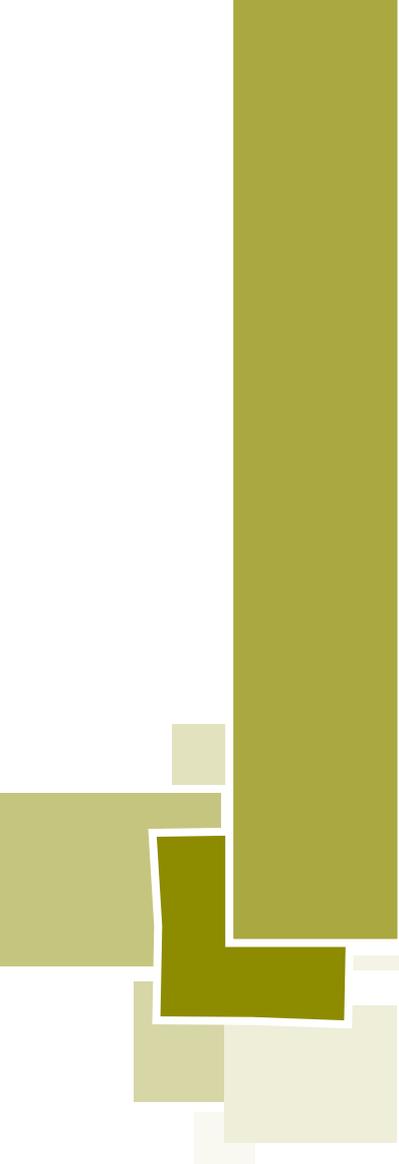


Cómo elaborar el análisis DAFO





Cómo elaborar el análisis DAFO

CUADERNOS PRÁCTICOS. GESTIÓN EMPRESARIAL

AUTOR	PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE
COORDINACIÓN	Roberto Vieites Rodríguez (CEEI Galicia, S.A)
EDITA	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
PORTADA	Producciones khartum SL
DISEÑO Y MAQUETACIÓN	gifestudio.com
(C) da edición	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
DEPÓSITO LEGAL	
IMPRIME	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2012

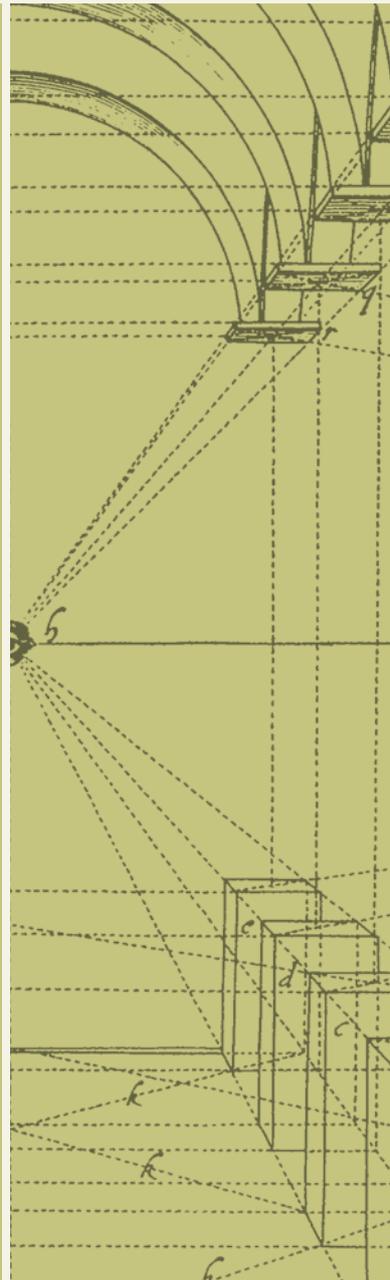
Quedan estrictamente prohibidos sin el consentimiento o autorización escrita de los titulares de los "derechos de autor" bajo las sanciones previstas por la ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y su distribución a través de alquiler o préstamo de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Para saber más	9
2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO	13
3. LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DAFO	17
4. EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO EN LA EMPRESA.	23
4.1 Análisis Interno de la organización.....	25
4.2 Análisis externo de la organización	26
5. ELABORAR EL DAFO	31
6. BIBLIOGRAFÍA	37

1

Introducción



Introducción

Esta publicación forma parte de la colección de **Cuadernos prácticos de gestión empresarial**, un nuevo recurso que Bic Galicia pone a disposición de emprendedores, empresarios y técnicos de apoyo a la creación de empresas.

La colección está integrada por una serie de documentos en la que se abordan distintas áreas temáticas sobre actividades relacionadas con la gestión empresarial:

- ⇒ Desarrollar la política comercial de la empresa y medir su efectividad.
- ⇒ Diseñar la planificación estratégica de la empresa.
- ⇒ Mejorar la implementación y seguimiento de la política de recursos humanos.
- ⇒ Gestionar los recursos financieros.
- ⇒ Implementar elementos 2.0 en la empresa.
- ⇒etc.

En su elaboración se han utilizado diferentes publicaciones Bic Galicia, hibridando sus contenidos para crear un nuevo producto, que de respuesta a preguntas o temas concretos y específicos sobre gestión empresarial.

Por ello, todos los cuadernos prácticos cuentan con un apartado específico en el que se indica qué herramientas de Bic Galicia permitirán ampliar información sobre el tema analizado.

Metodología y objetivos de la colección

El proceso de elaboración de los cuadernos, desde el punto de vista metodológico, se ha basado en:

- ⇒ la utilización de fuentes secundarias, especialmente aquellas herramientas, publicaciones y documentos desarrollados y diseñados por Bic Galicia y otras fuentes secundarias especializadas siempre que el contenido de las mismas aporte valor añadido al cuaderno.

- ⇒ la utilización de información obtenida directamente a través de fuentes de información primaria, concretamente aportaciones, opiniones, consejos y sugerencias realizadas por expertos en la materia tratada en el cuaderno.

A través de esta nueva colección Bic Galicia pretende:

- ⇒ Responder de forma concreta y específica a las demandas de información o dudas de las personas emprendedoras y empresarios, facilitando el acceso a información que se encuentra desagregada en diferentes publicaciones.
- ⇒ Mejorar la difusión y el conocimiento a los recursos ya existentes de Bic Galicia, que serían las fuentes sobre las que ampliar información y profundizar en el tema a analizar.
- ⇒ Facilitar la gestión empresarial y la implementación de medidas y acciones concretas necesarias en el ámbito empresarial.

Objetivos de este cuaderno

El presente documento describe el proceso de elaboración y diseño de una matriz DAFO, (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que permitirá a la empresa utilizar una herramienta muy útil para ejecutar su dirección estratégica.

Los resultados del análisis DAFO facilitarán la previsión de la situación de la empresa en el corto y medio plazo y establecer la estrategia a seguir para lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Para ello se responderá entre otras a las siguientes cuestiones:

- ⇒ ¿Qué es y para qué sirve el análisis DAFO en la empresa?
- ⇒ ¿Cómo se hace un análisis DAFO?
- ⇒ ¿Cuáles son las variables o factores sobre los que la empresa tiene más capacidad de control?
- ⇒ ¿Cuáles son las diferentes estrategias que puede adoptar la empresa ante el resultado del análisis DAFO?
- ⇒ ¿Cuáles son los elementos que integran la Matriz DAFO?
- ⇒etc.

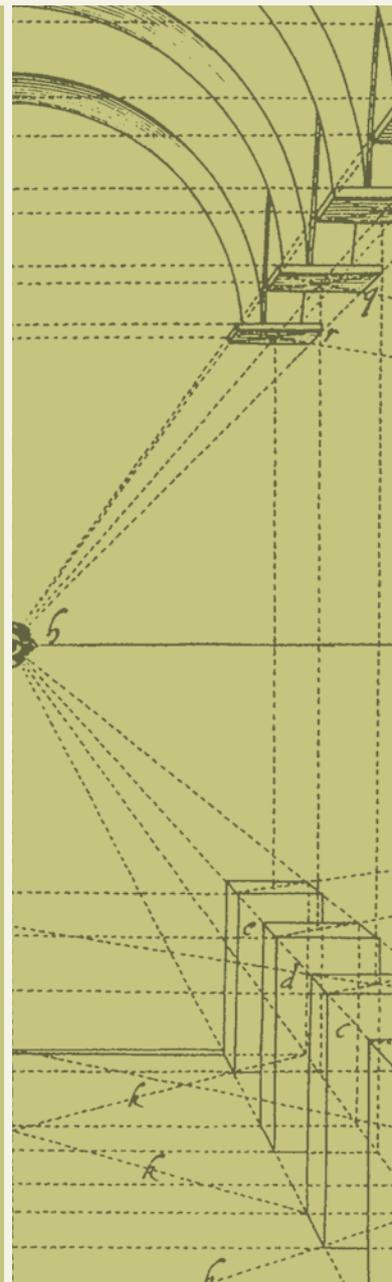
1.1 Para saber más

Para ampliar la información y consultar ejemplos prácticos de la elaboración de un análisis DAFO se podrá consultar los siguientes recursos de Bic Galicia en su Portal www.bicgalicia.org

- Información sobre el análisis DAFO:
 - Manual práctico de gestión: Cómo hacer un plan de marketing
 - Manual práctico de gestión: Dirección estratégica empresarial
- Ejemplos prácticos de análisis DAFO:
 - Modelos de plan de negocio: Cada uno de los modelos de plan de negocio cuenta con un análisis DAFO sobre el proyecto empresarial estudiado.
 - Guías de oportunidades de negocio: Las distintas guías de oportunidad de negocio recogen un DAFO sobre la actividad que analizan.

2

Conceptualización del Análisis DAFO



2

Conceptualización del Análisis DAFO

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran:

- ⇒ Debilidades
- ⇒ Amenazas
- ⇒ Fortalezas
- ⇒ Oportunidades

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Por lo tanto, de forma resumida el Análisis DAFO permite (ver figura 1):

- ⇒ Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- ⇒ Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).
- ⇒ Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- ⇒ Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).

FIGURA 1

Relación entre la estructura propia del análisis DAFO, con respecto a las variables internas y externas de la empresa y los aspectos negativos y positivos para la estrategia empresarial.



Por este motivo el análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es una de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

En concreto el análisis DAFO permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

El resultado del análisis DAFO permite concretar a través de una tabla resumen (ver figura 2) la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas; en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa (ver figura 3).

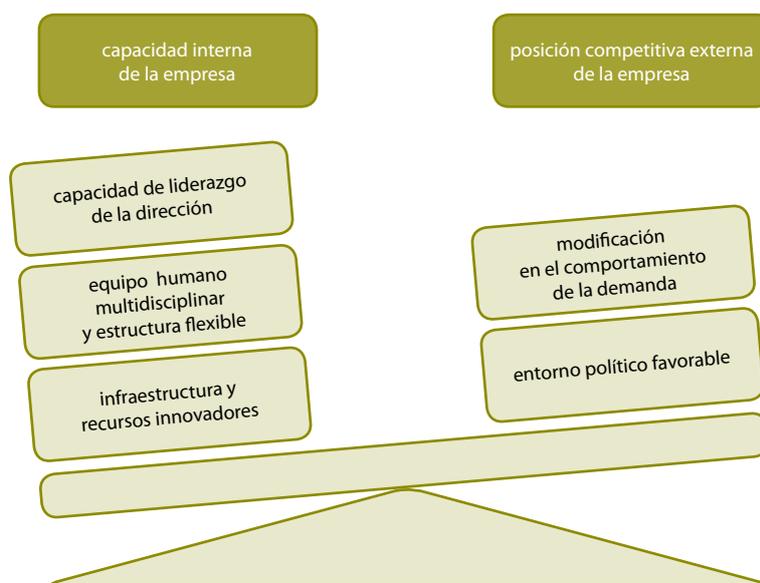
FIGURA 2

Tabla resumen Análisis DAFO. Concreción de cada una de las variables del mismo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Aptitudes • Recursos • Procedimientos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica • Cambios políticos • Estructura social y cultural • Tendencias en el consumo, mercado etc.

FIGURA 3

Diseño de la estrategia empresarial en base a los resultados del análisis DAFO



El análisis DAFO, cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

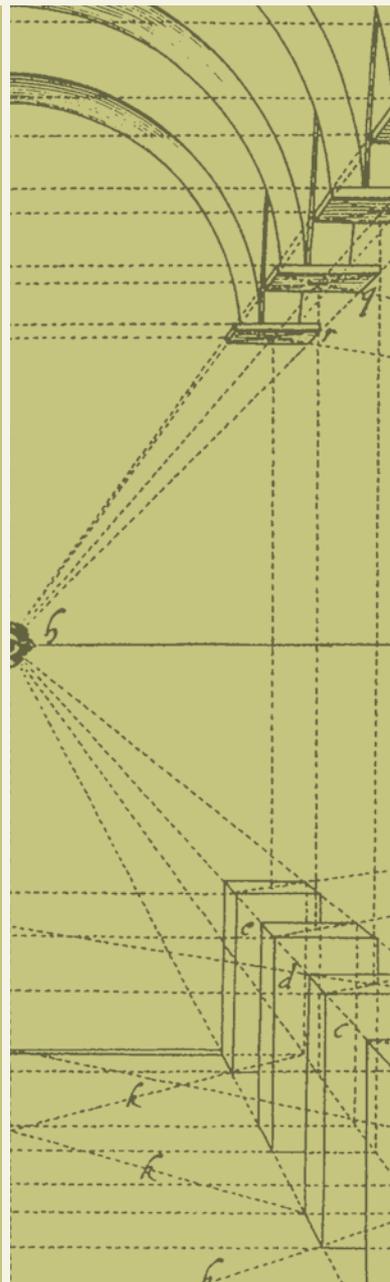
FIGURA 4

Diagrama resumen del resultado del Análisis DAFO



3

La importancia del Análisis DAFO



3

La importancia del Análisis DAFO

La estrategia empresarial determina el conjunto de acciones a implementar por parte de la empresa para alcanzar determinadas metas (o resultados empresariales).

Normalmente las empresas diseñan una estrategia empresarial para conseguir, como mínimo, alguna de las siguientes metas básicas:

- ⇒ Colocar a la empresa en una posición ventajosa sobre las entidades (empresas o no) con las que compite (diferenciación).
- ⇒ Identificar las necesidades estructurales que mejoren su rentabilidad y posibilidad de crecimiento a medio- largo plazo.
- ⇒ Identificar nuevas posibilidades de negocio y mercados, que aumenten el valor de la empresa, la posibilidad de diversificarse y la generación de clientes.

En definitiva se trata de que la empresa establezca claramente el futuro de la misma: hacia dónde quiere llegar y cómo lo va a conseguir.

De forma genérica la estrategia de la empresa se plasma en un documento que es el Plan estratégico o Plan director, en el que se detallan cada uno de los objetivos a alcanzar, así como, las diferentes acciones a llevar a cabo para conseguirlos.

A su vez para cada una de las acciones se señalan:

- ⇒ los recursos (económicos y humanos) necesarios para su implementación: diseño de la acción
- ⇒ la planificación temporal: puesta en marcha de la acción
- ⇒ la metodología para evaluar el resultado obtenido sobre el previsto: control de la acción.

A la hora de DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, hay dos fases fundamentales en las que influye enormemente el análisis DAFO: por un lado el proceso de definición de objetivos y por el otro el proceso de formulación estratégica.

El proceso de definición de objetivos y el Análisis DAFO

Los objetivos establecidos en el Plan director de la empresa deben ser consecuentes con el entorno (interno y externo) de la misma, de ahí la importancia de alinear dichos objetivos con el análisis DAFO.

De hecho, la elaboración del Análisis DAFO debería de ser una de las fases anteriores al diseño y definición de objetivos, que por supuesto han de ser alcanzables, reales y medibles.

El proceso de formulación estratégica y el Análisis DAFO

La formulación estratégica es el modelo de decisiones que revela los objetivos o metas que persigue la empresa; permite determinar el diseño organizativo de la misma y por lo tanto, el tipo de organización económica y humana.



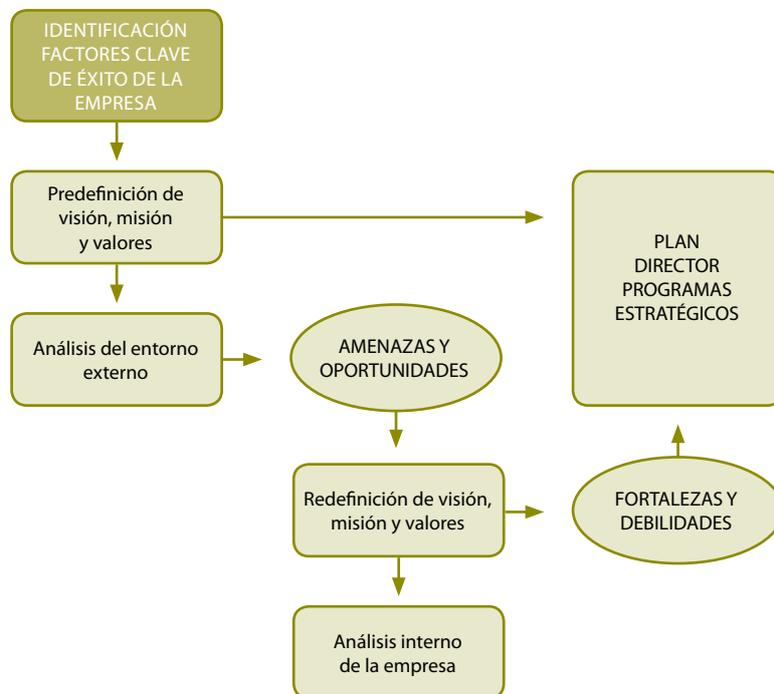
A continuación se explica en siete pasos el proceso a seguir en la formulación estratégica y la interacción entre el mismo y el Análisis DAFO (ver figura 5):

- ⇒ **Paso 1. Identificación de los Factores Clave de Éxito de la empresa (FCE)**, es decir, los elementos que permitirán triunfar en la actividad de la empresa; factores que desde el mercado se consideran clave para ser competitivos. La empresa puede tenerlos o no, pero si no los posee, tendrá dificultades para competir.
- ⇒ **Paso 2. Predefinición de la visión, la misión y los valores**, a dónde quiero llegar, cómo y de qué manera (dependerán en gran medida de los Factores Clave de Éxito (identificados anteriormente))

- **Paso 3. Análisis del entorno de la empresa**, en el medio en que opera la empresa, deben identificarse los factores o condiciones susceptibles de ser aprovechados y los que suponen un peligro. En definitiva, se trata de identificar las amenazas y oportunidades en el entorno de la empresa.
- **Paso 4. Revisión de la misión, la visión y los valores**, consiste en analizar, determinar y revisar si la visión, la misión y los objetivos establecidos son alcanzables una vez conocidas las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.
- **Paso 5. Realización del análisis interno de la empresa**, de esta forma se podrá determinar qué recursos y capacidades tiene o requiere la empresa, tanto actual como futura, y que constituyen sus debilidades y fortalezas.
- **Paso 6. Diseño del Plan director** -a través de la visión, la misión, los valores y los objetivos de la empresa en el que deberán reflejarse las intenciones de futuro a largo plazo. El Plan director estará compuesto por diversos programas estratégicos, cada uno de los cuales hará referencia a las diferentes áreas de la empresa (comercial, financiera, etc.).
- **Paso 7. Implantación del plan director y el correspondiente control y evaluación de los resultados obtenidos.**

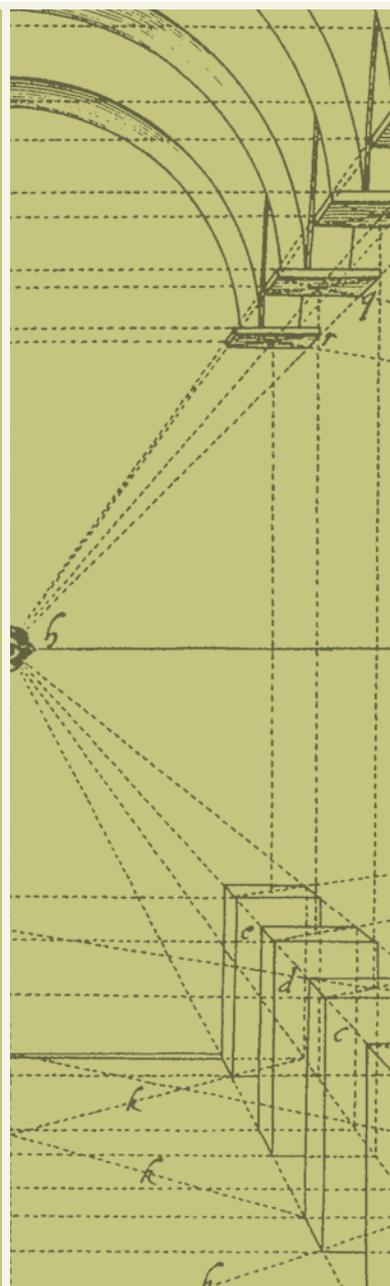
FIGURA 5

Flujograma del proceso de formulación estratégica vinculado al Análisis DAFO



4

El análisis interno y externo en la empresa



4

El análisis interno y externo en la empresa

El análisis DAFO- tal y como se ha explicado en el capítulo 3: conceptualización del análisis DAFO-, se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la empresa.

4.1 Análisis Interno de la organización

Para que el análisis interno sea eficaz y de un lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa se requiere capacidad de autocrítica y autoevaluación; ya que el análisis interno se basa en la evaluación de los objetivos y metas previstos por la empresa, teniendo en cuenta:

- ⇒ Metas logradas.
- ⇒ Metas no conseguidas.
- ⇒ Razones de los éxitos.
- ⇒ Causas de los fracasos.

Así mismo es necesario también analizar cada una de las capacidades internas de la empresa que son imprescindibles para alcanzar dichos objetivos y metas.

El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa: identificar aquellas destrezas y ventajas de la empresa (factores clave de éxito) y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factores críticos).

El análisis interno debe realizarse para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio de la empresa, teniendo en cuenta las siguientes Áreas:

- ⇒ Área organizacional: dirección, recursos humanos, recursos tecnológicos, marketing, logística, comercial y finanzas.
- ⇒ Área de producto: productos, segmentos, mercado, distribución, proveedores y clientes.

Ejemplos de fortalezas:

- Cualificación y experiencia del equipo directivo
- Aumento de la participación en el mercado
- Marca reconocida y posicionada en los clientes
- Costes de estructura bajos
- Poder de negociación elevado con proveedores
- Nivel adecuado de recursos financieros
- Acceso a economías de escala
- ...

Ejemplos de debilidades:

- Dificultades para el acceso a la financiación
- Elevados costes de estructura
- Red de distribución débil
- Falta de innovación
- Baja cualificación del personal
- Bajas rentabilidades por producto/servicio
-

4.2 Análisis externo de la organización

La empresa interactúa con su entorno necesitando para su existencia y crecimiento, éste está constituido por los organismos, personas, legislación, competencia...etc. que afectan directa o indirectamente a la actividad y los resultados de la empresa.

Podemos dividirlos en:

- ⇒ Entorno general: Conjunto de condiciones que influye o afecta de igual manera a todas las empresas independientemente del sector de actividad en el que se encuentren.
- ⇒ Entorno específico: Conjunto de entidades y condiciones que afectan de forma directa a la empresa.

El **entorno general** se puede estudiar a partir del **análisis PEST** y las distintas dimensiones que abarca:

- **Político legal.** Los factores políticos y legislativos regulan el entorno en el que desarrollan su actividad las empresas con medidas como las políticas fiscales, las regulaciones del mercado laboral, aspectos financieros...etc.
- **Económica.** Esta dimensión hace referencia a la forma en que el estado y la sociedad organiza su producción de bienes y servicios y su distribución; afecta a aspectos como la inflación, la distribución de la renta, o el periodo económico (expansivo, en recesión...)
- **Socio-cultural.** Esta dimensión está referida a los patrones culturales, sistema de valores, hábitos, nivel educativo.... etc.
- **Tecnológica.** Se refiere al grado de uso de la tecnología en los aspectos productivos de la sociedad.

En función de todos estos parámetros o dimensiones podemos definir entornos:

- **Estables o dinámicos:** Según sus factores tengan tendencia a la estabilidad o al cambio y a la velocidad e intensidad de esos cambios
- **Simplees o complejos:** Según la facilidad de adaptación y comprensión de los factores y cambios que suceden en ellos
- **Integrados o diversificados:** Según el número de indicadores o variables que constituyen los factores y el propio número de factores que afectan al entorno
- **Favorables u hostiles.** Según el nivel de adaptación a estos cambios que tenga la empresa

El **entorno específico** lo podemos estudiar a partir de:

- **La competencia potencial:** Se refiere a la amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos.

El grado de amenaza de la aparición de nuevos competidores se puede determinar por:

- a. El número e intensidad de las barreras de entrada en el mercado, como las economías de escala, los costes de cambio de los clientes, el acceso a los canales de distribución, la ausencia o presencia de tecnología patentada, la experiencia necesaria, localización, las políticas públicas y la legislación...
- b. Reacción de los competidores existentes, que puede ser fuerte, lenta, que no tengan capacidad para ello...etc.

- La competencia actual: Debemos de analizar el grado de competencia entre las empresas que forman el sector. Su intensidad vendrá determinada por aspectos como:
 - a. El número de competidores que conviven en el sector
 - b. El grado de similitud en “fuerza” entre las distintas empresas (a más similitud entre ellas mayor competitividad)
 - c. La diferenciación entre los competidores (a menor diferenciación mayor competitividad en precio y servicio)
 - d. Barreras de salida. Si éstas son altas, la competencia será mayor y no se reducirá incluso con una reducción de la demanda

- Poder negociador de los clientes. La intensidad de su poder será elevada si se dan en el mercado factores como:
 - a. Las ventas están concentradas en pocos clientes
 - b. El nivel de similitud entre los servicios/productos ofertados es alto
 - c. Los costes por el cambio del proveedor son bajos para el cliente
 - d. El grado de información que posee el comprador sobre distintos precios, costes de prestación del servicio o fabricación del servicio...es elevado.
 - e. Existe una posibilidad de integración “hacia atrás” de los compradores. Esta posibilidad reforzará su posición
 - f. Etc.

- Poder negociador de los proveedores. Éstos pueden presionar a través de los precios, las cantidades ofertadas o los plazos de entrega en la medida en la que lo específico de las materias primas y el número de proveedores configuran el mercado.

Al igual que en el resto de los factores su poder negociador está influido por distintos factores que podrán dar un mayor poder de negociación a los proveedores, como:

- a. No existe oferta de productos sustitutivos
- b. Existen pocas empresas proveedoras
- c. Están más concentradas que al sector al que venden
- d. El cliente (o su sector) no representen un peso importante en la facturación
- e. El número de clientes es elevado y poco concentrado
- f. Que el cambio de proveedor implique costes importantes para el cliente
- g. Que el grupo de proveedor pueda integrarse “hacia adelante”
- h. Etc.

- Los poderes públicos y sus acciones. El gobierno y la administración influyen en el mercado a través de distintos mecanismos como:
 - a. Alterando la competencia mediante políticas fiscales, salariales, laborales...etc.
 - b. Actuando como comprador o proveedor
 - c. Generando la aparición o promoción de productos sustitutivos
 - d. Etc.

- Los productos sustitivos respecto a los precios y calidades del sector

Ejemplo de oportunidades del entorno

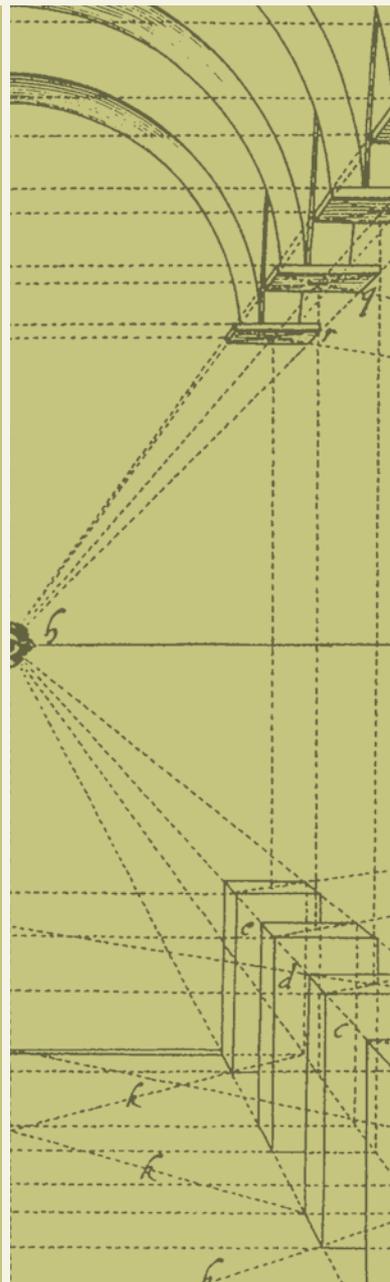
- Cambio de hábitos de consumo favorable a los productos/servicios del sector
- Decreciente poder negociador de los clientes
- Crecimiento dinámico del mercado
- Políticas fiscales favorables
- Posibilidades de integración en el sector
- Etc.

Ejemplo de amenazas del entorno

- Aparición de nuevos competidores
- Aumento de la demanda de productos sustitutivos
- Nuevos costes relacionados con políticas medioambientales
- Recesión económica
- Cambio de hábitos de consumo desfavorable al sector
- Etc.

5

Elaborar el DAF0



El proceso de construcción del DAFO de la empresa puede mejorarse si tenemos en cuenta una serie de principios que marquen el proceso de elaboración:

- ⇒ La matriz DAFO debe de ser sencilla, simple e incisiva
- ⇒ Debemos de reflexionar sobre la información dando prioridad a los aspectos (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) relevantes para nuestra empresa
- ⇒ La imagen del DAFO es estática por ello y a la hora de tomar decisiones a partir de su información debemos de ser conscientes de la necesidad de actualizarlo

5.1 Ideas para realizar el DAFO

Sugerimos algunas cuestiones que nos ayudarán a confeccionar el DAFO de nuestra empresa a partir de la reflexión sobre las preguntas planteadas:

Análisis interno

FORTALEZAS

- Qué ventajas tiene nuestra empresa sobre la competencia (técnicas, de costes, de experiencia, de recursos humanos....
- Qué elementos perciben los clientes y proveedores como una fortaleza de la empresa
- Qué saber hacer específico poseen los recursos humanos
- Qué hace bien nuestra empresa
- Qué aspectos tecnológicos nos hacen más innovadores
- ...

DEBILIDADES

- Qué hace peor nuestra empresa que la competencia
- En qué procesos perdemos tiempos
- Qué perciben los clientes y proveedores como una debilidad de nuestra empresa
- Qué aspectos tecnológicos del sector no hemos incorporado a la empresa
- Qué nos dificulta adaptarnos a las peticiones de los clientes
- ...

Análisis externo

OPORTUNIDADES

- Qué tendencias favorables presenta el mercado
- Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia
- Que cambios legislativos se han producido o se prevén que puedan favorecer al sector
- Que hábitos de vida se han modificado o se prevén que puedan favorecer al sector
- ...

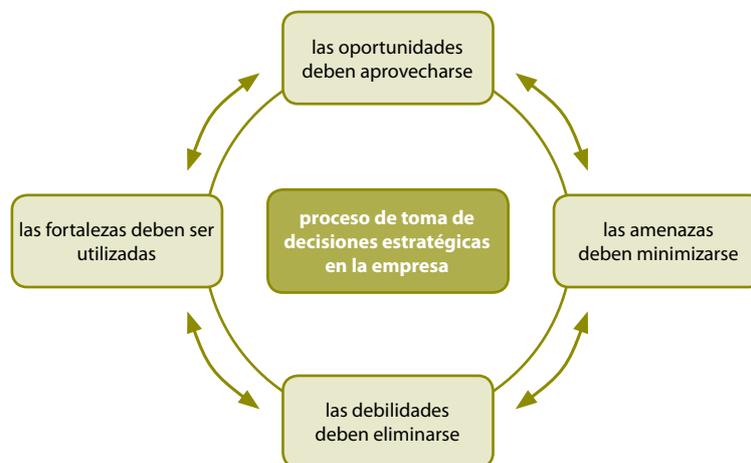
AMENAZAS

- Qué cambios tecnológicos están sucediendo en el mercado
- Qué cambios se prevén en los hábitos de consumo que reduzcan el mercado
- Qué tendencias demográficas pueden perjudicar al sector
- Cuál es la situación del sector financiero y sus tendencias
- ...

¿Y después qué?

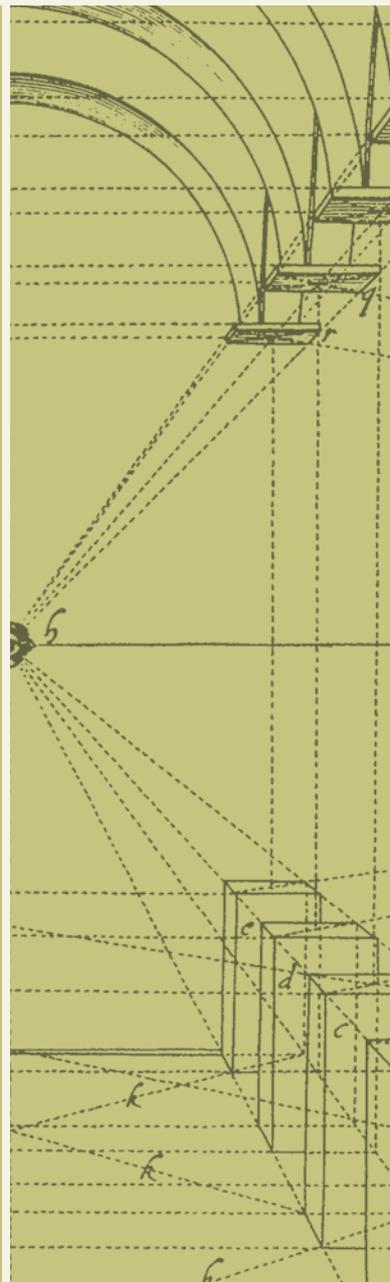
La matriz DAFO no es una imagen estática, deberá de ser actualizada, como ya hemos indicado, pero especialmente debemos de trabajar sobre ella, a través de la estrategia empresarial siguiendo los principios que ya indicamos en el capítulo 2 preguntándonos:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?



6

Bibliografía



6

Bibliografía

- Manual práctico de gestión: Cómo hacer un plan de marketing. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Manual práctico de gestión: Dirección estratégica empresarial. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Modelos de plan de negocio. CEEI Galicia S.A.
- Guías de oportunidades de negocio. CEEI Galicia S.A.



galicia



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
"O FSE inviste no teu futuro"



XUNTA DE GALICIA