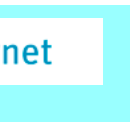


Fundamentos de la empresa

Dr Jesús Perán López

Tema 5. Estrategias empresariales y análisis DAFO



El análisis DAFO es una herramienta de diagnóstico utilizada ampliamente en el entorno empresarial en la planificación y el diseño de estrategias empresariales.

Las siglas “DAFO” corresponden a:

- **“D”**EBILIDADES internas de la organización.
- **“A”**MENAZAS para la organización procedentes de su entorno empresarial, sectorial y/o económico.
- **“F”**ORTALEZAS internas de la organización.
- **“O”**PORTUNIDADES para la organización procedentes de su entorno empresarial, sectorial y/o económico.

- **Potencialidades estratégicas favorables** (combinación de fortalezas con oportunidades).
- **Potencialidades estratégicas desfavorables** (combinación de debilidades con amenazas).
- **Situaciones de incertidumbre** (combinación de fortalezas con amenazas o de debilidades con oportunidades).

1º ETAPA



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Un viaje de mil leguas comienza con el 1º paso (Tao Te Ching).

- El 1º paso es realizar un análisis exhaustivo tanto de la empresa como del sector y el entorno macroeconómico: básicamente se trata de identificar las “oportunidades” y las “amenazas”, fortalezas y debilidades.

- Análisis entorno

- Análisis sectorial



Identifica oportunidades y amenazas

- Análisis específico de la empresa → Identifica fortalezas y debilidades

1º ETAPA



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

• **Análisis entorno**: Identificar variables del entorno macroeconómico que puedan afectar a la evolución de la empresa como:

- ❖ Variables económicas
- ❖ Variables socio-demográficas
- ❖ Variables político-jurídicos
- ❖ Variables tecnológicas
- ❖ .../...

1º ETAPA



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- **Análisis sectorial:** Se trata de realizar un análisis del sector donde se encuentra ubicada la empresa y de lo que están haciendo sus principales competidores, clientes, distribuidores y proveedores:
 - Situación y evolución del mercado
 - Tipología y perfil segmentos
 - Competidores y cuota de mercado
 - Características de la demanda
 - Comportamiento de compra
 - Tamaño oferta, competidores
 - Canales distribución
 - Entrantes
 - Productos sustitutivos
 - .../...

1ª ETAPA



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

• **Análisis interno:** Se centra en la evaluación de cómo lo estamos haciendo en relación a los siguientes aspectos:

- ❖ Objetivos marcados
- ❖ Estrategia actual
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Materiales utilizados
- ❖ Estrategia de producto
- ❖ Estrategia de precios
- ❖ Estrategia de distribución comercial
- ❖ Fuerza de ventas
- ❖ Estrategia de comunicación
- ❖ ... / ...

2º ETAPA



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

- Con toda la información recogida y analizada se procederá a hacer un diagnóstico tanto del mercado como de la situación de la empresa.

• Análisis DAFO:

- ❖ Debilidades
- ❖ Amenazas
- ❖ Fortalezas
- ❖ Oportunidades

2º ETAPA



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

•Se consideran los factores de entorno y de mercado: **las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas de las que debemos defendernos.**

- ❖ Cambios o movimientos demográficos
- ❖ Facilidad o dificultad en la obtención de créditos
- ❖ Nuevos hábitos y costumbres
- ❖ Nuevas leyes dentro del ámbito laboral
- ❖ Nuevas modas y tendencias
- ❖ Tendencia al consumo de determinado tipo de productos
- ❖ Abaratamiento o encarecimiento, escasez o abundancia de materias primas
- ❖ Innovaciones de los competidores aprovechables para la empresa
- ❖ Desarrollo o retroceso de otros productos o sectores complementarios
- ❖ .../...

2º ETAPA



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

• Las **fortalezas y debilidades** se corresponden con el ámbito interno de la empresa (se analizan sus recursos y capacidades).

- ❖ Notoriedad o prestigio de la marca
- ❖ Grado de diferenciación de los productos o servicios
- ❖ Capacidad de crédito financiero o bancario
- ❖ Experiencia y/o competencia del personal
- ❖ Introducción en intermediarios o canales
- ❖ Número y calidad de clientes fidelizados
- ❖ Precio o condiciones de contratación interesantes
- ❖ .../...

NIVEL 1

DECISIONES ESTRATÉGICAS

Suelen definir, entre otras cosas, ***la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva:***

- La **visión** trata de dar respuesta a importantes cuestiones como: ¿Qué tipo de empresa somos?, ¿Qué nos gustaría ser?, ¿Cuáles son nuestras áreas clave de negocio?, ¿Cuál es la lógica entre ellas?. La definición adecuada permite descartar negocios.
- La **misión** supone la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo.
- La **definición de negocio** supone concretar: necesidades a satisfacer (producto/servicio), segmentos y áreas geográficas de interés, por último las tecnologías con las que van a ser realizados los productos o servicios.



Michael Porter profesor de la Harvard Business School especializado en estrategia empresarial desarrolló en su libro “*Competitive Strategy: Technologies for Analyzing Industries and Competitors*” tres estrategias competitivas básicas:

- 1.- Estrategia de liderazgo total en costes.
- 2.- Estrategia de diferenciación.
- 3.- Estrategia de creación de nichos o de enfoque.

- ❑ Se trata de las estrategias competitivas de Porter:
 - **Estrategias de costes**: Alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.
 - **Estrategia de diferenciación**: Especialización en algún aspecto que la haga única → liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio,...
 - **Estrategia de enfoque**: Concentración en algunos segmentos específicos en los que se pueda obtener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

Las 5 fuerzas de Porter





La estrategia de internacionalización permite a las empresas crecer y alcanzar una dimensión óptima que no podrían alcanzar en un mercado local.

También es posible abordar la internacionalización como un objetivo en sí mismo, por permitir acceder a las ventajas de vender, diseñar e incluso fabricar en el exterior.

Podemos considerar las siguientes estrategias de internacionalización:

1. Estrategia global.
2. Estrategia transnacional de creación de filiales en distintos países.
3. Estrategia de centralización de todas las operaciones excepto la de marketing.
4. Estrategia mult-doméstica.