

El DAFO valora las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa

Asomarse al futuro

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro.

Tomar decisiones o adoptar estrategias en el cambiante mundo en el que vivimos puede resultar como jugar a la ruleta rusa, si no lo hacemos basándonos en datos objetivos.

Un ejemplo: el caso de las empresas propietarias de los sistemas de reproducción de vídeos Betamax y 2000, hoy fuera del mercado. Aunque tenían una mayor calidad técnica que su competencia directa, el VHS, no analizaron a fondo y objetivamente la situación y hoy están pagando *royalties* a la propietaria de VHS para producir cintas con un formato de calidad inferior a la que ellas ofrecían. Su error fue no contar con que, para mantenerse en el mercado, era necesario que las productoras y las películas optasen por su sistema. Ésa fue la *fortaleza* que VHS detectó y aprovechó para dominar totalmente el mercado.

Una técnica clásica

Para no caer en el error de actuar desde la experiencia previa, que no suele servir indefinidamente, podemos usar el análisis DAFO, que estudia las *debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades* de una situación concreta. Esta técnica fue ideada por Kenneth Andrews y ➤

El momento y la persona adecuados

“Todo lo que implique decisión y creación debe partir del conocimiento para que pueda tener éxito”, comenta Mario Santos, de CESMA. En su opinión, un DAFO debe hacerlo cualquiera que tenga necesidad de planificar. Javier Fernández, de Soluziona, apuesta por que lo haga “el	equipo directivo con la información de los empleados. Es una técnica denominada <i>de grupo nominal</i> o <i>de creatividad inducida</i> , en la que la dirección realiza el DAFO previo y luego, sin darlo a conocer, contrasta con los empleados lo que se está haciendo en la empresa y cómo se debería hacer, ya	que ellos están más en contacto con el cliente”. La periodicidad para hacer este análisis dependerá de las situaciones del mercado y de la empresa. Normalmente, se aborda con un horizonte de 4 o 5 años, aunque hay expertos que consideran conveniente realizar al menos uno al año.
---	--	---

¿Para qué sirve un DAFO?

- El análisis DAFO es una técnica imprescindible y eficaz en el diagnóstico de la situación de una empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo. Fundamentalmente, esta herramienta sirve para:
- Identificar nuestros objetivos estratégicos.
 - Como base para un buen plan de marketing y una adecuada y eficaz campaña de publicidad.
 - Identificar las amenazas del entorno a fin de prevenirlas y/o corregirlas.
 - Ver la capacidad de respuesta de la empresa ante una situación determinada.
 - Identificar las fortalezas de la empresa y aprovecharlas.
 - Descubrir nuevas oportunidades de negocio para las que se está preparado.
 - Identificar las debilidades de la empresa, ser conscientes de ellas e intentar mejorarlas. Por ejemplo, la comunicación y el trabajo en equipo, el ambiente laboral, el proceso productivo, la imagen ante los consumidores, el precio de los productos...
 - Determinar la rentabilidad de montar un negocio, o bien lanzar otro producto, iniciar una campaña, etc.
 - Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias.
 - Decidir si es conveniente hacer una alianza estratégica con nuestra competencia para mantener la competitividad.
 - Decidir si se debe reorientar la compañía para buscar mejores oportunidades, aunque se tengan que adquirir o desarrollar determinados puntos fuertes de la empresa.



Definir la estrategia

El DAFO ayuda a plan-
tearnos las acciones
que deberíamos
poner en marcha para
aprovechar las oportu-
nidades detectadas
y eliminar o preparar
a la empresa contra
las amenazas, tenien-
do conciencia de
nuestras debilidades
y fortalezas.
Fijados los objetivos
–que deben ser jerar-
quizados, cuantifica-
dos, reales y consis-
tentes–, elegiremos la
estrategia para llegar
a ellos mediante
acciones de marke-
ting. Repasemos las
posibles estrategias
con ejemplos:
Defensiva. La empre-
sa está preparada
para enfrentarse a las
amenazas. Si tu pro-
ducto ya no se consi-
dera líder, resalta lo
que te diferencia de la
competencia. Cuando
baje la cuota de mer-
cado, busca clientes
que te sean más ren-
tables y protégelos.
Ofensiva. La empresa
debe adoptar estrate-

gias de crecimiento.
Cuando tus fortalezas
son reconocidas por
los clientes, puedes
atacar a la competen-
cia para exaltar tus
ventajas (por ejemplo:
el 83% prefiere x).
Cuando el mercado
está maduro, puedes
tratar de *robar*
clientes lanzando
nuevos modelos.
Supervivencia. Te
enfrentas a amenazas
externas sin las fuer-
zas internas necesi-
rias para luchar con-
tra la competencia.
Deja las cosas como
están hasta que se
asienten los cambios
que se producen (por
ejemplo: observa la
internetización del
entorno antes de lan-
zarte a la red).
Reorientación. Se te
abren oportunidades
que puedes aprove-
char, pero careces de
la preparación ade-
cuada. Cambia de
política o de produc-
tos porque los actua-
les no están dando los
resultados deseados.

Cómo se hace un

Una de las ventajas de este
modelo de análisis es que
puede ser aplicado en cual-
quier situación de gestión,
tipo de empresa (independien-
temente de su tamaño y

actividad) o área de negocio.
El primer paso que debemos
dar es describir la situación
actual de la empresa o del
departamento en cuestión,
identificar las estrategias, los

cambios que se producen en
el mercado y nuestras capaci-
dades y limitaciones. Esto
nos servirá de base para
hacer un análisis histórico,
casual y proyectivo .

El análisis interno

Consiste en detectar
las fortalezas y debi-
lidades de la empre-
sa que originen ven-
tajas o desventajas
competitivas. Para
llevarlo a cabo se
estudian los siguien-
tes factores:
Producción. Capaci-
dad de producción,
costes de fabrica-
ción, calidad e inno-
vación tecnológica.
Marketing. Línea y
gama de productos,
imagen, posiciona-
miento y cuota en el
mercado, precios,
publicidad, distribu-
ción, equipo de ven-

tas, promociones y
servicio al cliente.
Organización.
Estructura, proceso
de dirección y
control y cultura de
la empresa.
Personal. Selección,
formación, motiva-
ción, remuneración
y rotación.
Finanzas. Recursos
financieros disponi-
bles, nivel de endeu-
damiento, rentabili-
dad y liquidez.
**Investigación y
Desarrollo.** Nuevos
productos, patentes
y ausencia de
innovación.

El análisis externo

Se trata de identifi-
car y analizar las
amenazas y oportu-
nidades de nuestro
mercado. Abarca
diversas áreas:
Mercado. Definir
nuestro *target* y sus
características. Tam-
bién los aspectos
generales (tamaño y
segmento de merca-
do, evolución de la
demanda, deseos del
consumidor), y otros
de comportamiento
(tipos de compra,
conducta a la hora
de comprar).
Sector. Detectar las
tendencias del mer-

cado para averiguar
posibles oportuni-
dades de éxito, estu-
diando las empresas,
fabricantes, provee-
dores, distribuidores
y clientes.
Competencia. Iden-
tificar y evaluar a la
competencia actual
y potencial. Analizar
sus productos, pre-
cios, distribución,
publicidad, etc.
Entorno. Son los
factores que no
podemos controlar,
como los económi-
cos, políticos, lega-
les, sociológicos,
tecnológicos, etc.

análisis DAFO

¿Qué factores hay que contemplar en un análisis DAFO?

FORTALEZAS INTERNAS

- Capacidades fundamentales en actividades clave
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- Propiedad de la tecnología principal
- Mejor capacidad de fabricación
- Ventajas en costes
- Acceso a las economías de escala
- Habilidades para la innovación de productos
- Buena imagen entre los consumidores
- Productos (marcas) bien diferenciados y valora-
dos en el mercado
- Mejores campañas de publicidad
- Estrategias específicas o funcionales bien idea-
das y diseñadas
- Capacidad directiva
- Flexibilidad organizativa
- Otros.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos para
satisfacer nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en los
mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre las empresas rivales
- Otros.

Fuente: 'Administración y Dirección', de Emilio Díez de Castro.

DEBILIDADES INTERNAS

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios
necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacida-
des clave
- Atraso en Investigación y Desarrollo
- Costes unitarios más altos respecto a los
competidores directos
- Rentabilidad inferior a la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial
- Otros.

AMENAZAS EXTERNAS

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en ventas de productos
sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de
los consumidores
- Creciente poder de negociación de clien-
tes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio
y en políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos
- Otros.

Es muy importante concretar las debilidades
en amenazas, porque corrigiendo las
primeras podemos prevenir las segundas.

Pese a su simplicidad, este método de
análisis está considerado como el 'abecé'
de cualquier estrategia empresarial

➤ Roland Christensen hace más de 20
años. También conocida como SWOT
–sus siglas en inglés–, es "una de las
herramientas más antiguas para elaborar
estrategias con éxito, pero vigente porque
combina la orientación al mercado
–cómo puedo aprovechar sus oportuni-
dades gracias a mis fortalezas– con la
orientación a la competencia, al aprove-
char las debilidades del mercado con mis
fortalezas", opina **Gildo Seisdedos**, direc-
tor del máster de dirección comercial y
marketing del Instituto de Empresa.

Se puede aplicar en toda situación de
gestión, área de negocio y empresas de
cualquier tamaño y sector de actividad. Y
si colaboran los empleados, se pueden
descubrir debilidades o fortalezas que a
los directivos les cuesta ver.

Para aplicar la técnica hay que descri-
bir la situación actual e identificar nues-
tra estrategia, los cambios que se están
produciendo en el entorno y las capaci-
dades y limitaciones de la empresa o
área. Estos factores nos servirán de base
para hacer un análisis histórico, causal y
proyectivo hacia el futuro. Los resultados
se plasmarán en la matriz DAFO y podre-
mos elegir los objetivos y la estrategia
más adecuada para alcanzarlos.

Los factores que se incluyen en el aná-
lisis, definidos por **Vidal Fernández**,
director del máster de sistemas de infor-
mación para marketing y profesor de
investigación de mercados de ESIC, son:
Debilidades. Los obstáculos y limitacio-
nes que coartan el desarrollo de la orga-
nización, y que es necesario eliminar.

Amenazas. Aquellos eventos externos a
la empresa que, siendo previsibles, si
ocurrieran dificultarían el cumplimiento
de los objetivos de la organización.
Fortalezas. Los aspectos internos de la
empresa (recursos humanos, económi-
cos, áreas de negocio, mercado, produc-
tos, etc.) que representan sus puntos
fuertes y que se asocian a determinadas
características de liderazgo.

Oportunidades. Las posibilidades que
la empresa es capaz de aprovechar para
sí, o bien las del exterior a las que puede
acceder y obtener ventajas (beneficios).

Pese a su simplicidad, este análisis está
considerado como "el *abecé* de cualquier
estratega, una herramienta básica y muy
entendida. Desgraciadamente, la gente
sólo se centra en las debilidades, cuando
lo más importante es concretar éstas en
amenazas, para poder prevenirlas corri-
giendo las debilidades", señala **Javier**

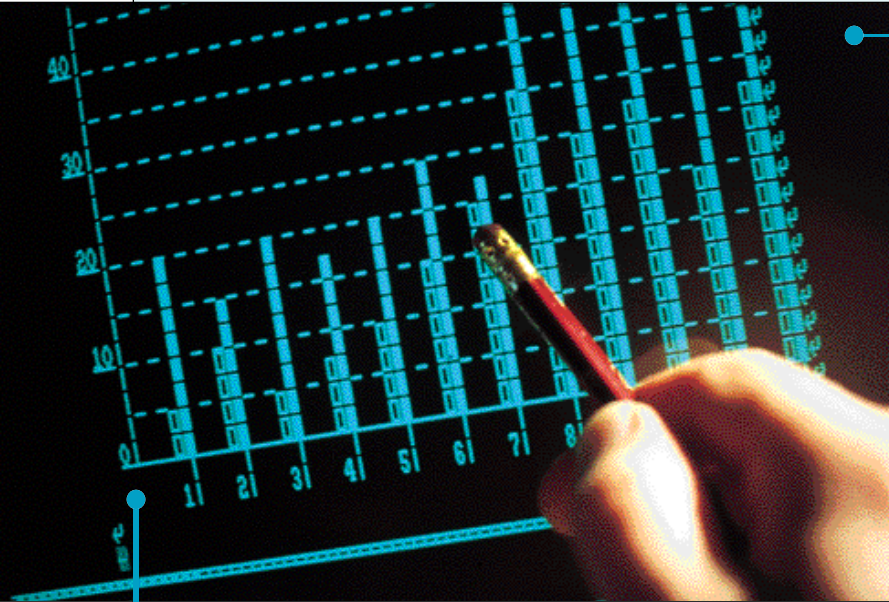
Fernández, director de desarrollo de
negocio de Soluziona Management Con-
sulting. Pero "a veces, las oportuni-
dades llaman a engaño, ya que pueden ser
simplemente un factor externo más que
quizá no conduzca a nada, apunta **Mario
Santos**, profesor de planificación de mar-
keting de CESMA Escuela de Negocios.

Una vez fijados los *daños*, es necesario
valorar –normalmente, del 1 al 10– cada
uno de los factores para determinar el
grado en que están presentes en el nego-
cio y poder establecer una jerarquía para
priorizarlos. Llegados aquí, el DAFO estu-
dia las causas y las consecuencias de
cada uno de los aspectos de la matriz

Las fases del DAFO

Básicamente, es un ciclo de *planeas*,
haces y mides, que se concretaría en:
decisión del asunto objeto de análisis;
recolección de datos del mercado ➤

Dos problemas resueltos por el DAFO



Para reducir la rotación de personal

Una gran compañía de telecomunicaciones realizó un DAFO sobre su política de gestión de RR HH para conocer las causas de la fuga masiva de empleados a otras empresas:

- Debilidades:**
- Los jefes aportaban poco a sus empleados directos y se otorgaba mucho peso a la retribución variable.
- Amenazas:**
- Los empleados querían cambiar de empresa al no aprender de sus jefes.
 - Los objetivos para la retribución variable eran muy elevados, y los empleados querían que se les pagase por lo que valían, no por lo que conseguían.

- Fortalezas:**
- Los empleados estaban satisfechos con el buen clima laboral.
- Oportunidades:**
- Dificultad de encontrar ese vínculo emocional con los compañeros en otras empresas.
- La empresa adoptó su plan de acción:
- Los jefes dejarían de ser supervisores para convertirse, mediante *coaching*, en desarrolladores de personas.
 - Se modificó la política de retribución, reduciendo la parte variable.
- La rotación de personal descendió del 35% al 17%, un porcentaje asumible y más acorde con el del entorno.

Liderar el mercado en tres años

Una editorial de libros infantiles se propone liderar el mercado en tres años y aumentar la satisfacción de los compradores y el hábito de lectura. Del análisis se observan:

Debilidades:

- Peor imagen que la competencia.
- Peor colocación de sus productos en los puntos de venta.
- Menor distribución numérica y ponderada.
- Peor actuación de la red de ventas en el ejercicio anterior.

Amenazas:

- Nuevos productos tecnológicos sustitutivos.
- Menos población infantil.
- Competidores fuertes en el aspecto financiero.
- Poco hábito de lectura de los padres.

Fortalezas:

- Rápido crecimiento.
- Pionera en actos promocionales.
- Pertenecer a un grupo financiero muy fuerte.

Oportunidades:

- Mercado creciente poco saturado.
- Mayor interés de los padres y prescriptores por la cultura.

- Apoyos institucionales.
 - Grandes periodos de ocio/tiempo libre de los niños.
- Objetivos primarios fijados:**
- Alcanzar una cuota de mercado del 22% el primer año.
 - Alcanzar una rentabilidad sobre las ventas del 16,6%.
 - Mejorar en un 10% la imagen de los atributos determinantes.
- Las estrategias para alcanzar los objetivos fueron:**
- Conseguir beneficios y rentabilidad estables a largo plazo, reduciendo el número de referencias editadas y los costes directos y consolidando la marca, adecuándola al *target* seleccionado.
 - Crecer más deprisa que la demanda y que la competencia, con mayor presencia y peso en la distribución, invirtiendo más en comunicación y estableciendo promociones complementarias.
 - Vender productos más específicos para el *target* elegido, modificando los que hay y haciendo cambios en la red de ventas, zonas y distribución, con acciones específicas de comunicación.


No basta con identificar los aspectos positivos y negativos, también se deben concretar las consecuencias

➤ (opinión de clientes y de potenciales clientes), de la competencia (que sean objetivos) y del entorno (marco legal, demográfico, tendencias, etc.); elaboración preliminar del DAFO por parte del equipo directivo y su posterior contraste con la opinión e información de los empleados; diseño de los objetivos y elaboración de la estrategia para corregir debilidades y aprovechar las fortalezas, y puesta en marcha del plan de acción, auditando los progresos.

Para determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada una de las unidades de negocio, así como sus fortalezas y debilidades, son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno, es necesario selec-

cionar bien la información que se necesita buscar. Los factores aplicables a cualquier empresa son, según Seisdedos: **Identificar las habilidades especiales de la empresa.** Aquellas que nos hacen destacar. Por ejemplo, cuando los clientes perciben que uno de nuestros productos tiene tal nivel de calidad que no les importa pagar más por él. **Buscar el hueco del mercado.** Ni los productos ni los mercados son todos iguales, por lo que se podrá entrar e incidir en él, abriéndose un hueco.

Identificar las ventajas sostenibles. Aquellas que no sean transitorias, que duren al menos a medio plazo y que no sean copiables inmediatamente por los competidores. En este sentido, no vale

tener en cuenta la suspensión de pagos del competidor. **Adaptarse al entorno.** Percibir las oportunidades de la situación del mercado y las amenazas de la competencia. 
Marta Santos



Más a fondo

Administración y Dirección, de E. Díez de Castro. McGraw-Hill.
Dirección de Marketing, de Philip Kotler. Editorial Prentice Hall.
El Plan de Marketing en la práctica, de José María Sáinz de Vicuña. Editorial ESIC.
Cómo se hace un plan estratégico: Modelo de Desarrollo en una empresa, de Francisco Abascal Rojas. Editorial ESIC.
El Plan de Marketing: Cómo elaborarlo con ayuda informática, de Carlo Cutropia. Editorial ESIC.

Fotos: Image Bank y Tony Stone.