

Análisis DAFO

1. Objetivo

Establecer estrategias a partir del análisis interno de la empresa y del mercado en el que desarrolla su actividad.

2. Fundamentos

Para decidir estrategias es importante hacer un análisis interno sincero y confrontarlo con el mercado al que se dirige la empresa.

En el caso del DAFO, la elección de los parámetros es voluntaria y no tiene valoraciones numéricas como en el caso de la Matriz Atractivo-Competitividad, matriz BCG u otros.

3. Alcances y limitaciones

Como en otros casos, este análisis finaliza con una matriz muy visual, que ayuda a la toma de decisiones al clarificar y poner en evidencia parámetros concretos.

La limitación se encuentra justamente en la elección de esos parámetros que es arbitraria y obliga a una mirada crítica hacia la empresa que internamente no siempre es fácil de llevar a cabo.

4. Desarrollo

Paso 1: Recopilación de información

Se trata de la búsqueda y organización de dos grupos de datos, los referidos al entorno de negocios y los referidos a la empresa.

El tratamiento de estos datos, para transformarlos en información válida, es conveniente realizarlos desde un principio en los apartados que define el modelo. Así, se recogerá la información y se clasificará en: interna, fortalezas y debilidades, y externa, oportunidades y amenazas.

Algunos ejemplos a modo de orientación:

Fortalezas

- Conocimiento del negocio
- Motivación interna
- Imagen de marca
- Capacidad financiera
- Desarrollo del sistema de distribución
- Liderazgo en costes
- Recursos humanos
- Participación de mercado
- Solidez del servicio
- Alta tecnología

Debilidades

Las contrarias a las anteriores, por ejemplo.

Oportunidades

- Necesidades insatisfechas en el mercado
- Pocos competidores
- Imagen difusa de la competencia
- Leyes o reglamentaciones

Amenazas

- Importaciones de productos competidores
- Entrada de nuevos jugadores
- Leyes y reglamentaciones
- Facilidad de que otro copie el producto
- Agotamiento de reservas financieras
- Crédito caro o difícil de conseguir

Al hacer esta clasificación es frecuente confundir términos, por ejemplo, no saber si “imagen de marca” es una fortaleza o una oportunidad.

Para solucionar este problema recuerde que tanto las fortalezas como las debilidades son intrínsecas a la empresa, mientras que las oportunidades y las amenazas son propias del mercado.

Conviene que el listado sea en principio lo más exhaustivo para que no queden fuera puntos que pudieran ser relevantes.

Recurra a datos fiables objetivos, como estudios de mercado, consulte a expertos, a las diferentes áreas de la empresa y sobre todo escuche la voz del consumidor actual o potencial de su producto o servicio.

Paso 2: Seleccionar los Factores Clave

Una vez que se tenga el listado clasificado del paso anterior la tarea será la de dejar una cantidad limitada de variables o factores clave y que serán aquellos que verdaderamente tengan peso al confrontarlos con el mercado y la competencia.

Es conveniente realizar una primera matriz, según el siguiente modelo:

Ejemplo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento del mercado 2. Servicios excelentes 3. Buen equipo humano	1. Recursos económicos 2. Imagen desconocida 3. Tecnología media
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Segmento en crecimiento 2. Pocos competidores 3. Ventajas fiscales	1. Barreras bajas de entrada 2. Guerra de precios

Paso 3: Realización de la matriz de Estrategias

Se trata de una matriz de doble entrada. El modelo es el siguiente.

		Análisis INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis EXTERNO	Oportunidades	FO: Estrategias Ofensivas <i>Qué hacer para aprovechar al máximo las oportunidades que nos da el mercado, con nuestras fortalezas.</i>	DO: Estrategias Reorientación <i>Cómo minimizar o solucionar nuestras debilidades para poder aprovechar las oportunidades del mercado</i>
	Amenazas	FA: Estrategias Defensivas <i>Cómo enfrentar las amenazas actuales o latentes, mediante nuestras fortalezas.</i>	DA: Estrategias Supervivencia <i>Cómo evitar las amenazas actuales o latentes. Tal vez retirarse de ese mercado.</i>

Para el ejemplo anterior:

		Análisis INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis EXTERNO	Oportunidades	FO: Estrategias Ofensivas - Aprovechar el conocimiento del mercado para hacer una penetración muy rápida. - Mantener la formación, cohesión y motivación del equipo	DO: Estrategias Reorientación - Conseguir financiación con nuevos socios. - Invertir en imagen y posicionamiento de marca. - Invertir en nuevos equipos de alta tecnología.
	Amenazas	FA: Estrategias Defensivas	DA: Estrategias Supervivencia

		<ul style="list-style-type: none"> - Ocupar rápidamente espacios en este segmento para levantar barreras de entrada. - No entrar en guerra de precios, sino aprovechar la calidad para diferenciarse 	-Salir de segmentos donde no se es competitivo.
--	--	--	---

Esta matriz nos dará la posibilidad de aclarar y visualizar rápidamente dónde estamos, o dónde queremos estar, y plantear estrategias en función de ello.

Para ello se debe analizar por separado cada cuadrante con todas y cada una de las intersecciones.

Por ejemplo, si una oportunidad es “escasa competencia” y una fortaleza es “capacidad financiera”, es posible que el lineamiento estratégico en esta intersección pase por realizar una rápida penetración del mercado.

Si por el contrario, tenemos una debilidad como “fuerza de ventas poco desarrollada” y una oportunidad también de escasa competencia, pues resulta lógico que la estrategia se orientará a tratar de fortalecer, ampliar u organizar a esa fuerza de ventas.

Paso 4: Plan final

Seguramente se encontrará que en la matriz se repiten estrategias en más de un cuadrante, ya que apuntan a lo mismo, por lo tanto se eliminarán las repetidas o se sintetizarán en una, según sea el caso.

Luego se podrán volcar el marketing mix de la empresa, por ejemplo, para llevarlas a tácticas y finalmente a acciones concretas.