



Cómo se construye el DAFO

Alicante, Septiembre 2011

Índice:

1.- El proceso de formulación estratégica.	3
Anexo: Tipologías de mercado.	9
Anexo: La matriz de McKinsey.	10
2.- Análisis DAFO en la empresa.	12
3.- Alternativa y Elección.	15
Bibliografía.	17

1.- EL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:

1.1.- *Introducción.*

La formulación de una estrategia es el producto de un proceso lógico, en el cual se generan una serie de objetivos, se asignan recursos y toman decisiones tácticas, destinadas a conseguir que la empresa alcance una posición competitiva más ventajosa, en el sector y entorno socioeconómico en el que se desarrollan sus actividades.

El objetivo de la formulación debe ser el establecimiento de una línea de acción, practicable y posible, que se plasme en la definición de una serie de políticas sobre los aspectos clave del negocio.

El esquema “Formulación Estratégica” refleja este proceso.

En esta formulación, el análisis DAFO, es una de las piezas, síntesis del juego de fuerzas que se ponen de manifiesto, y a partir de la cual la empresa puede comenzar a evaluar cuáles son sus alternativas.

Como se ve en el esquema, el proceso comienza con el análisis del Entorno Global, el Sector Industrial y el Análisis Interno de la Empresa.

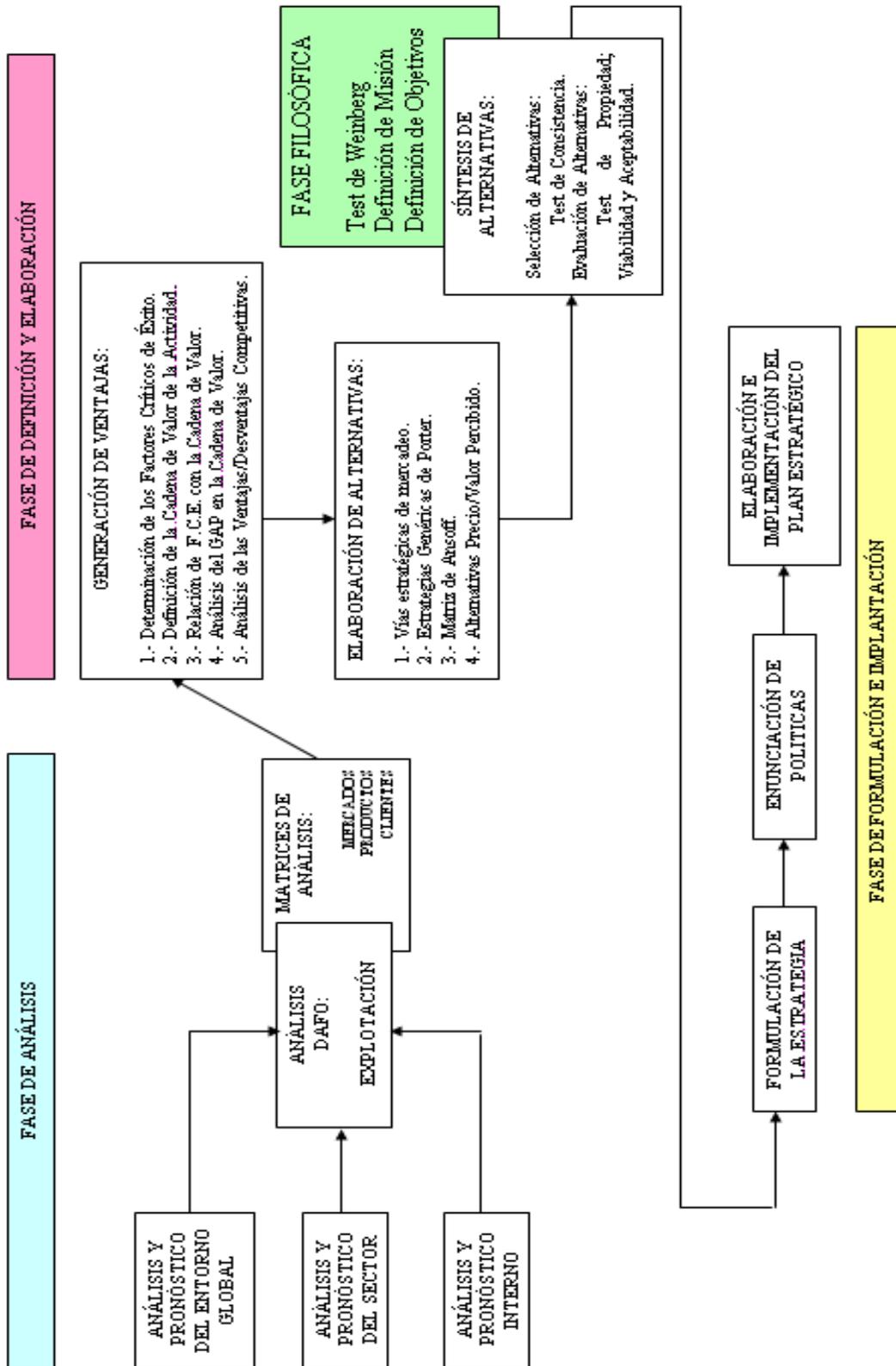
1.2.- *Análisis del Entorno Global.-*

Para que una empresa sobreviva necesita adaptarse permanentemente a su entorno. La empresa no puede ser eficaz si no está alineada con los factores socioeconómicos que la rodean.

Las cuatro dimensiones del entorno, y algunas de las variables que lo componen son:

Política:	Estabilidad. Creencias y valores de los ciudadanos. Intervencionismo estatal...
Económica:	Régimen de precios. Política socioeconómica del Gobierno. Disponibilidad de crédito y capital. Disponibilidad de materias primas...
Social:	Mercado de Trabajo. Sindicatos...
Tecnológica:	Procesos de métodos de producción. Conocimientos técnicos necesarios...

EL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



Cómo se construye el DAFO

A la hora de pronosticar y diseñar los diferentes escenarios en que se puede encontrar la empresa, en un futuro, los planificadores deberán valorar los siguientes factores:

p- Probabilidad de Ocurrencia de un determinado hecho, (p.e. una ley del Gobierno que cambie las relaciones laborales).

q.- Periodo de Ocurrencia: en el mismo año, en dos o tres años, de tres a cinco años, más de cinco años, etc.

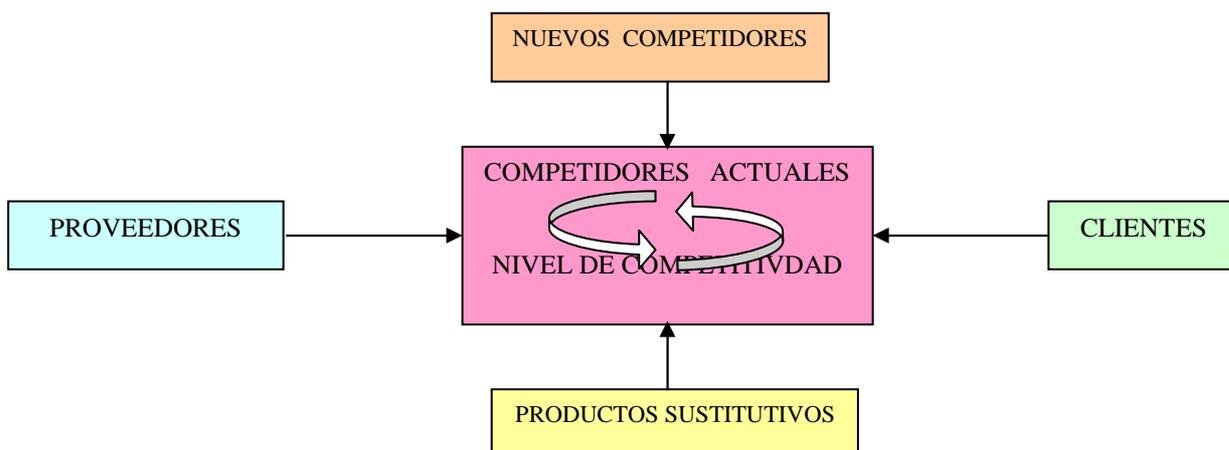
i.- Intensidad del Impacto sobre la Rentabilidad de la Empresa.

ANÁLISIS EXTERNO GLOBAL					
FACTORES	(i)	(p)	(q)	VALOR	INTERPRETACION DE LOS HECHOS
Político 1					
...					
Político n					
Económico 1					
...					
Etc.					

1.3.- Análisis de Sector industrial.-

La acción estratégica de una empresa pasa por desafiar los supuestos en los que se basan las estrategias de sus competidores, alterando, si le es posible, dichos supuestos para obtener ventajas competitivas.

Las fuerzas que intervienen en la configuración de un sector industrial han sido formuladas por Porter, y puede representarse según el diagrama siguiente:



Cada una de estas fuerzas, debe a su vez desagregarse en variables fundamentales que deben ser *ponderadas* y *valoradas*:

Cómo se construye el DAFO

- a) DEMANDA, de productos en el Sector.
 - 1.- Motivaciones de Compra del Cliente.
 - 2.- Poder de compra de los clientes.
 - 3.- Análisis de Clientes y Segmentos.

- b) OFERTA, de los productos en el Sector.
 - 1.- Capacidad instalada en el Sector.
 - 2.- Salarios pagados en el Sector.
 - 3.- Materias Primas.
 - 4.- Maquinaria y Equipos.
 - 5.- Entrada de Nuevos Productos.

- c) COMPETENCIA, en el Sector.
 - 1.- Tipología del Sector. (Ver Anexo)
 - 2.- Número de Naturaleza de los Competidores.
 - 3.- Entrada de nuevos Competidores
 - 4.- Organización del Sector.
 - 5.- Clima Competitivo.
 - 6.- Matriz de McKinsey. (Ver Anexo)

- d) PROVEEDORES, en el Sector.
 - 1.- Posición de fuerza de los Proveedores.
 - 2.- Relación Calidad MP/Calidad Producto.

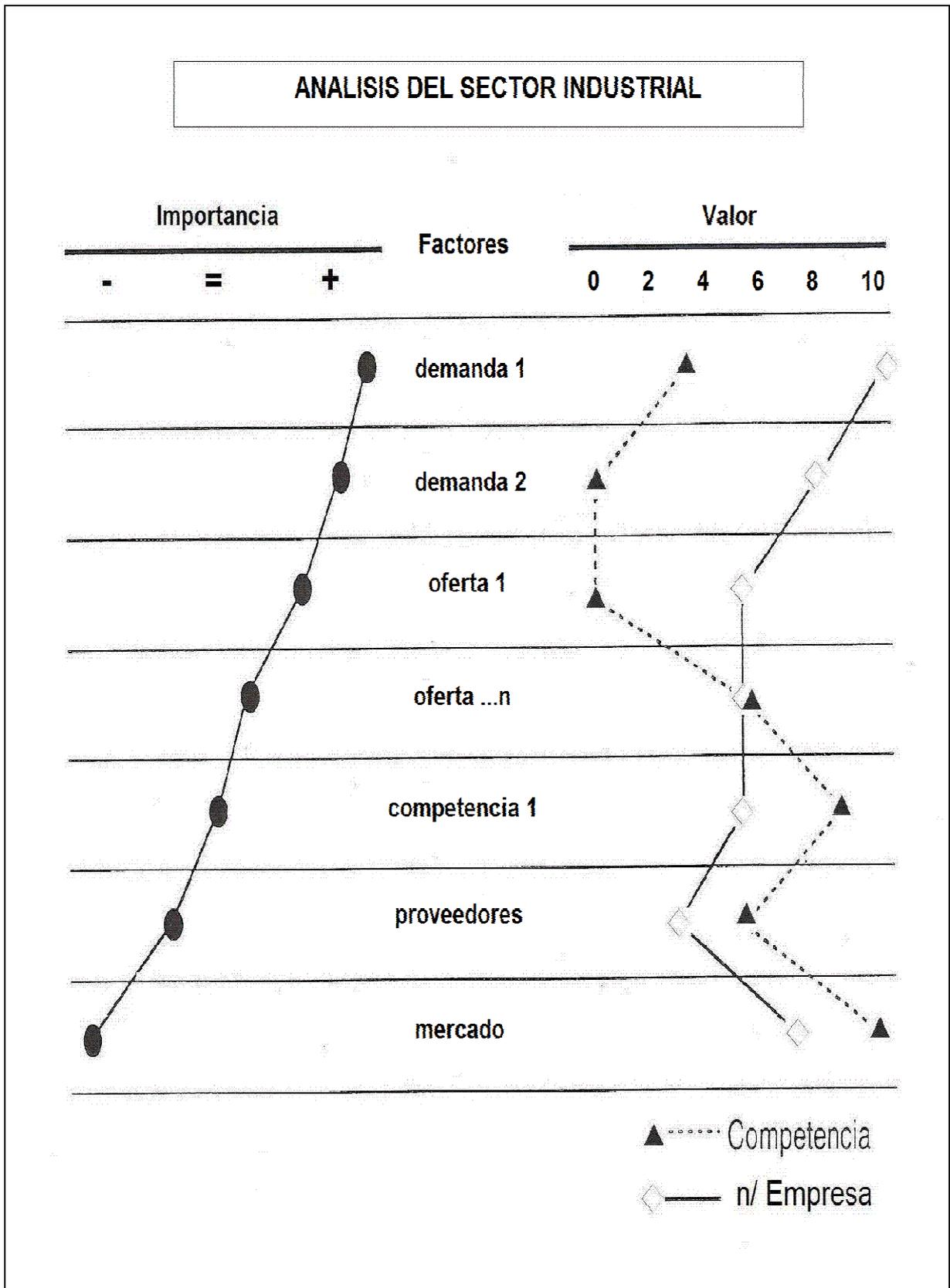
- e) EL MERCADO del Sector.
 - 1.- Tamaño del Mercado.
 - 2.- Estructura del Mercado.
 - 3.- Evolución del Mercado.
 - 4.- Segmentación del Mercado.
 - 5.- Internacionalización del Mercado.
 - 6.- Canales de Distribución.

Para cada una de ellas, hay que analizar la situación del sector, o por lo menos del líder y del competidor de referencia, así como la situación comparativa de la empresa con respecto a los mismos.

Esto puede ser llevado a una tabla como la siguiente:

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL						
FACTORES	Ponderación del Factor	Valor n/empresa	Valor competidor	Puntos n/empresa	Puntos competidor	INTERPRETACION DE LOS HECHOS
Demanda 1						
...						
Demanda n						
Oferta 1						
...						
Etc.						

Y puede plasmarse en un gráfico, muy intuitivo, como el siguiente:



Cómo se construye el DAFO

Como resultado tanto del análisis del entorno global, como del sector industrial, deben de quedar patente las oportunidades de mercado y los riesgos a los que se enfrenta la empresa.

Aquellas situaciones en las que la puntuación para un determinado factor sea favorable para la empresa, en comparación con el referente, sea un competidor directo, el líder del mercado, etc., serán una *oportunidad de mercado*.

Por el contrario, aquellas situaciones en las que nuestra empresa obtenga unas valoraciones comparativamente desfavorables, serán *amenazas* que tendrá que enfrentar.

OPORTUNIDADES	
OPORTUNIDADES	Relación de acciones para sacar ventaja

AMENAZAS	
AMENAZAS	Acciones para defender nuestra posición

1.4.- El Análisis Interno de la Empresa.-

Siguiendo la misma metodología, para realizar correctamente un proceso colectivo de formulación estratégica, cada directivo responsable de un área clave debe presentar un informe previo correspondiente a su área de responsabilidad.

Como siempre en estos casos, se pueden plantear dudas metodológicas sobre el alcance y contenido del informe. Así cada directivo suele dar su interpretación subjetiva y el resultado es una colección heterogénea de informes de difícil tratamiento, con diferentes puntos de vista.

Para evitar esta situación se propone el siguiente informe-tipo, aunque luego algunas áreas puedan incluir alguna especificidad.

GUIÓN DEL INFORME DEL DEPARTAMENTO.....

- A) Objetivo General: Planificación de la Actividad para el Año.....
- B) Fecha límite de presentación:
- C) Plan General del Informe:

1.- Resultados:

Actividad General. Productividad
Cuenta de Explotación de su Departamento.
Actividad de Investigación.
Actividad de Mejora.

2.- Políticas:

Política general del Departamento para el periodo...
Política por rama de actividad.
Políticas de Estudios e Investigación.
Política de Relaciones Externas del Departamento.

Las áreas, y variables, que deben ser examinadas serían las siguientes:

a) Análisis del MERCADO:

- 1.- Cuota de Participación de la Empresa en el Mercado.
- 2.- Imagen y Reputación de los Productos.
- 3.- Imagen y Reputación de la Empresa ante los Principales Clientes.
- 4.- Distribución y Canales.
- 5.- Comunicación y Promoción.
- 6.- Información, Estudios e Investigación de Mercados.

b) Análisis de PRECIOS:

- 1.- Precio de Venta de los Productos. Comparación con la Competencia.
- 2.- Sistema de Determinación de precios.
- 3.- Discriminación de Precios por Segmentos.

c) Análisis de la CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

d) Análisis de la PRODUCCION:

- 1.- Organización de la Producción.
- 2.- Maquinaria y Equipos.
- 3.- Productividad de los Equipos.
- 4.- Costes de Producción
- 5.- Aprovechamientos de Materiales.
- 6.- Costes de Materiales. Comparación con la Competencia.

e) Análisis de la DISTRIBUCION.

f) Análisis de FINANCIERO:

- 1.- Estados de Cuentas Anuales: Cuenta de Resultados, Balances y Análisis de Masas Patrimoniales.
- 2.- Plan de Inversiones.
- 3.- Cuenta de Tesorería.

Cómo se construye el DAFO

- 4.- Capacidad Financiera: Política de Endeudamiento.
- 5.- Márgenes y Rentabilidad.

g) Análisis de la situación TÉCNICA:

- 1.- Investigación y Desarrollo. Innovación.
- 2.- Tecnología.
- 3.- Calidad.
- 4.- Mantenimiento Preventivo.

h) Análisis del CLIMA SOCIAL:

- 1.- Relaciones de Poder y Estructuras Informales.
- 2.- Recursos Humanos: Calidad, Formación, Motivación, Retribución.
- 3.- Clima de Trabajo.

i) Análisis de la ORGANIZACIÓN Y METODOS.

- 1.- Estilo Directivo.
- 2.- Estructura y Organización.
- 3.- Comunicación Externa.

j) Análisis de la ADMINISTRACION Y CONTROL.

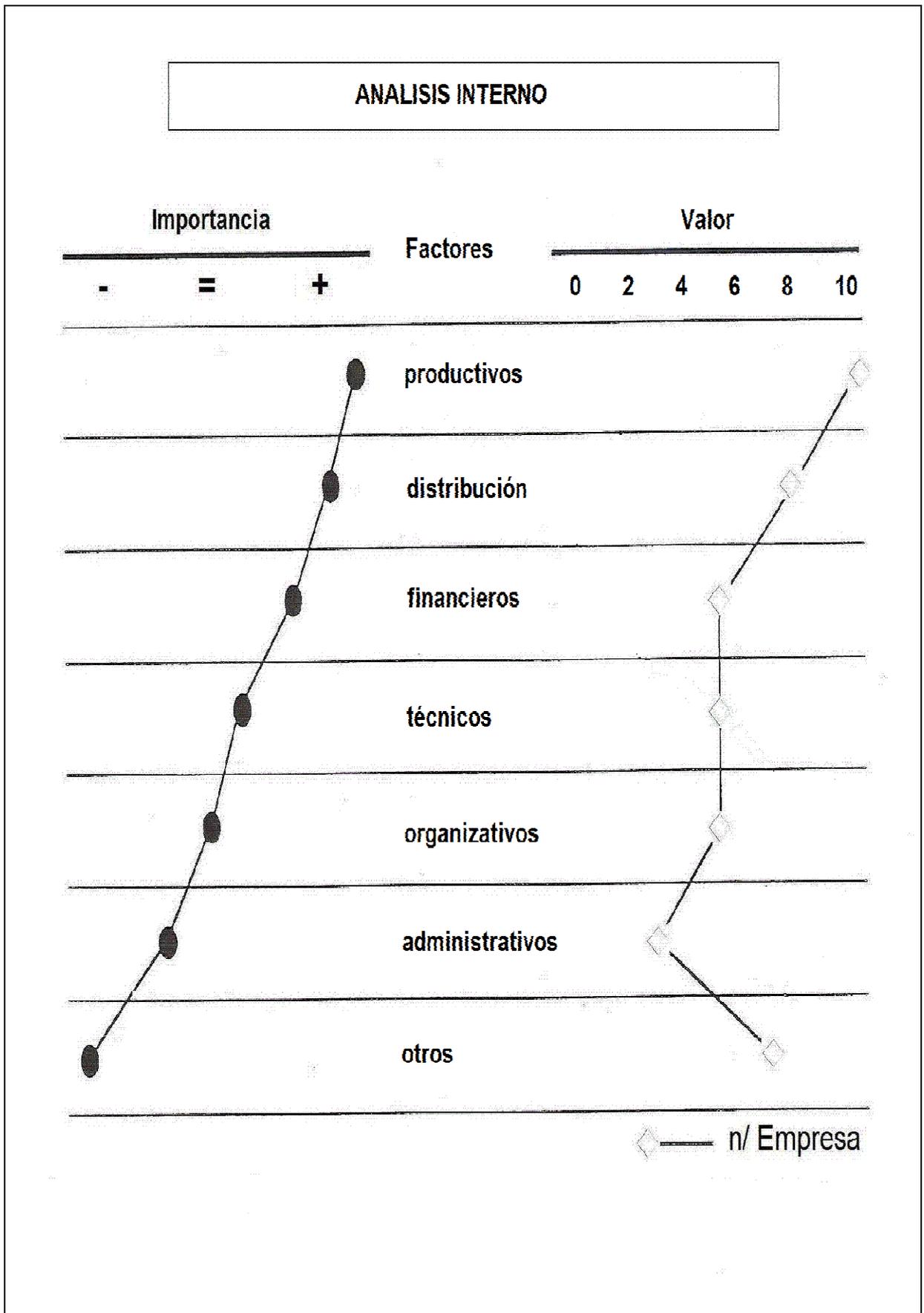
- 1.- Contabilidad.
- 2.- Control de la Gestión.
- 3.- Tratamiento de la Información.

Para cada una de estas variables deberíamos actuar como en el análisis externo, asignando una ponderación al factor, y una valoración sobre el desempeño de la empresa en esta área. En este caso no hay comparación externa.

Obtendríamos una tabla como la siguiente:

FACTORES	Ponderación del Factor	Valor n/empresa	INTERPRETACION DE LOS HECHOS
Calidad de Servicio			
Productivos			
Distribución			
Financieros			
Técnicos			
Organizativos			
Etc....			

Y puede plasmarse en un gráfico intuitivo, como el siguiente:



Cómo se construye el DAFO

Como en el análisis externo, el resultado debería de poder sintetizarse en un resumen de las fortalezas (situaciones en las que la empresa resulta bien valorada por un correcto desempeño de la función) y debilidades de la empresa (situaciones en las que la empresa no cumple con un estándar de desempeño eficiente), en cuanto a la gestión de sus recursos.

FORTALEZAS	
FORTALEZAS	Acciones para mantenerlas/aumentarlas

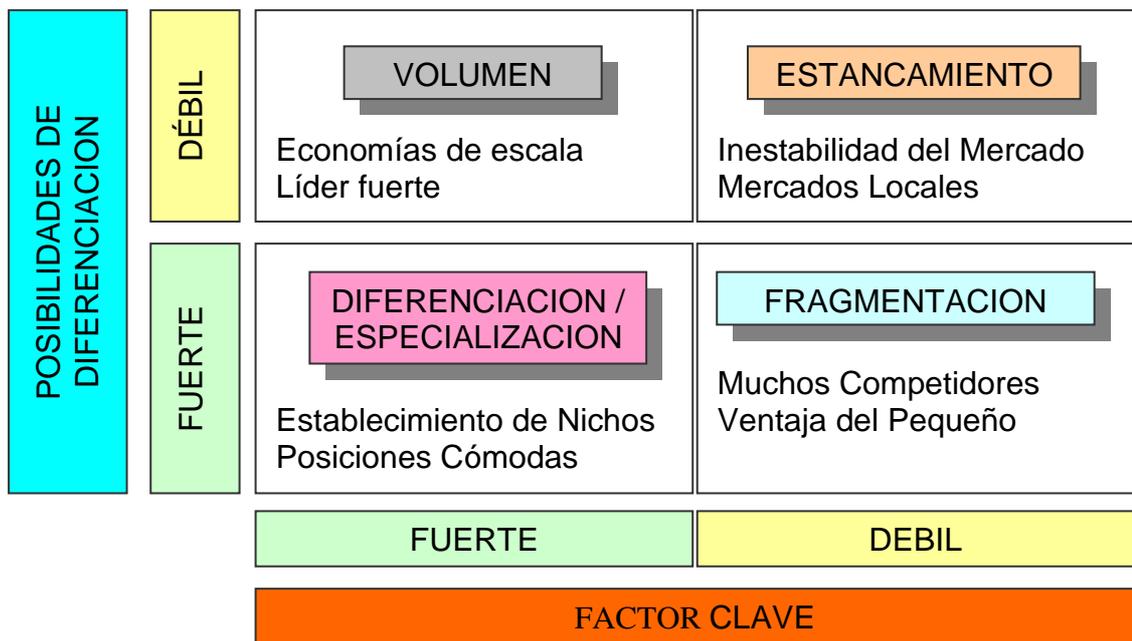
DEBILIDADES	
DEBILIDADES	Acciones para reducir/eliminarlas

Anexo.

MATRIZ DE TIPOLOGIA DEL MERCADO:

- ¿El mercado permite la diferenciación?
- ¿El producto permite la diferenciación?
- ¿Exige el mercado el dominio de un factor clave para sobrevivir en el sector?

La empresa debe intentar contestar estas tres preguntas y situarse en el contexto adecuado, de lo contrario, las acciones emprendidas podrían no tener el efecto deseado.



Anexo.

MATRIZ DE MCKINSEY

POSICION DE LOS DIFERENTES COMPETIDORES EN EL MERCADO

Debemos intentar hacer un “mapa” del sector, intentando posicionar nuestra empresa y sus principales competidores en un gráfico que indique la composición y fuerzas relativas de cada uno.

La realización de la matriz nos permitirá comprobar si existen “grupos estratégicos”, es decir, empresas que siguen una misma política de mercado.

Permitirá comprobar la “Lucha por la existencia” entre los diferentes competidores.

Si la distancia entre los diferentes grupos es suficiente para poder realizar políticas de diferenciación.

Comprobaremos como la misma actividad es percibida de forma diferente por cada uno de los competidores.

Se podrá realizar estimación de los “movimientos” futuros de dichos competidores.

El camino a seguir será el siguiente:

- 1) Establecer los competidores a analizar. Deben ser competidores referentes.
- 2) Valorar la posición actual de los competidores elegidos.
- 3) Tener en cuenta que el atractivo de la actividad puede ser percibido de forma diferente por cada competidor. Hay que ponerse en su lugar.
- 4) La posición competitiva de cada competidor es la que tiene actualmente.
- 5) Repetir toda la secuencia, pero ahora para lo que prevemos será en 2 años.
- 6) Las diferencias marcarán los movimientos que hará la competencia.

Cómo se construye el DAFO

a) ATRACTIVO DE LA ACTIVIDAD

FACTORES	INTENSIDAD DEL ATRACTIVO				VALOR
	0	1,5	4	6,5	
Tasa de Crecimiento previsible	<1%	1-5%	5-10%	>10%	
Cuota de Líderes del Mercado	>60%	60-40%	40-20%	<20%	
Sensibilidad al Precio	Muy Alta	Alta	Moderada	Débil	
Estabilidad Tecnológica	Innovación	Ciclo Corto	Ciclo Largo	Ciclo Muy Largo	
Barreras de Entrada	Sin Importancia	Accesible	Sólidas	Estabilidad	
Potencial Internacional	Nula	Desigual	Sostenida y Moderada	Muy Importante	
Posibilidad de desarrollo de Gama	Difícil	Posible	Cierta	Alta y Sostenida	
Seguridad de Aprovisionamiento a Precio Razonable	Incierta	Baja	Moderada	Alta	
Estacionalidad	Fuerte	Notable	Débil	Nula	
Origen del Valor Añadido	Difusa	Experiencia	Prestigio	Factores Específicos	
Puntuación Global					

b) POSICION COMPETITIVA

FACTORES	INTENSIDAD DE LAS VENTAJAS				VALOR
	0	1,5	4	6,5	
Cuota de Mercado Posible	<5%	5-10%	15-30%	>30%	
Equilibrio Calidad / Precio	No Competitiva	Poco Competitiva	Competitiva	Muy Competitiva	
Adecuación medios Productivos	Obsoletas	Moderadas	Buena	Muy Buena	
% Capacidad utilizada	Saturada	>85%	70/85%	<70%	
Dominio de Marketing	Mediocre	Desigual	Bueno	Con Éxito	
Calidad de la Distribución	Mediocre	Desigual	Bueno	Con Éxito	
Cobertura Geográfica	Débil	Parcial	Ampliada	Completa	
Rentabilidad	Negativa	Baja	Moderada	Alta	
Imagen Externa	Negativa	Neutra	Buena	Superior	
Potencial I+D	Débil	Desigual	Buena	En Punta	
Puntuación Global					

Cómo se construye el DAFO

c) Matriz de McKinsey

POSICION COMPETITIVA	0	DOBLAR LA APUESTA O ABANDONAR	RETIRARSE SELECTIVA Y PROGRESIVAMENTE	ABANDONAR
	33	MEJORAR LA POSICION	RENTABILIZAR PRUDENTEMENTE	RETIRARSE SELECTIVAMENTE
	6	MANTENER LA POSICION DE LIDER A TODA COSTA	MANTENER LA POSICION Y SEGUIR EL DESARROLLO	RENTABILIZAR
	100			
		100	66	0
		FUERTE	33	DEBIL
			MEDIA	
		ATRACTIVO DE LA ACTIVIDAD		

Algunas secuencias interesantes son las siguientes:

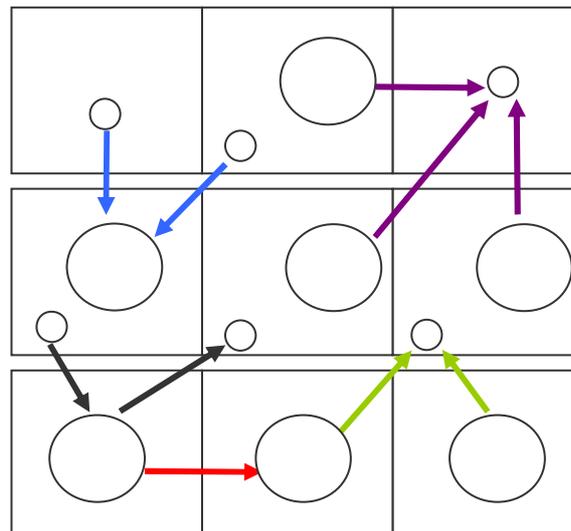
CONTENCION

PENETRACION

AFIANZAMIENTO

COSECHA

RETIRADA



2.- ANÁLISIS DAFO EN LA EMPRESA:

Utilizando los resultados del Análisis Interno y Externo se habrán identificado las DAFO de la empresa y las consecuencias que todas ellas tienen sobre la empresa.

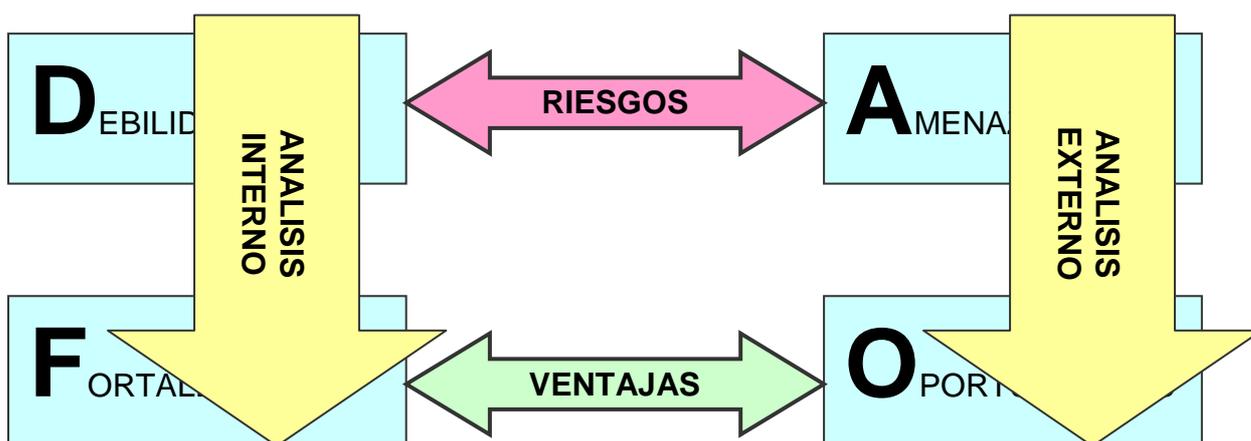
El análisis DAFO es un resumen práctico, orientado a la operativa, que permite establecer el marco de actuación futura, ya que las acciones estratégicas que se derivan irán dirigidas a mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

Desde este punto de vista, el análisis DAFO cubre un doble objetivo:

- a) Desde el punto de vista político: Es el nexo de unión entre el análisis del negocio y el desarrollo de las políticas que define la empresa.
- b) Desde el punto de vista operativo: Utiliza las consecuencias del análisis para el desarrollo de acciones concretas.

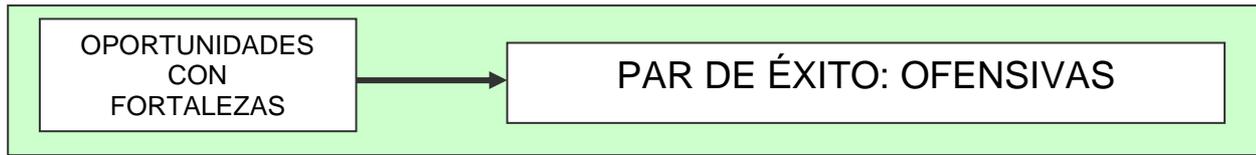
En el análisis DAFO se trata de generar ideas y soluciones, siguiendo una serie de recomendaciones:

- 1) Se trata de generar ideas, sin evaluarlas ni criticarlas.
- 2) Las ideas serán de dos tipos: estratégicas o políticas y operativas o acciones concretas.
- 3) Cuantas más ideas, mejor: ya se criticarán, jerarquizarán y ordenarán más tarde.



El cruce de cada una de los elementos dará lugar a la aparición de diferentes tipos de ideas, que se clasificarán en defensivas, ofensivas, reactivas o adaptativas, según el origen de las mismas.

Cómo se construye el DAFO



Estas ideas podemos resumirlas y sintetizarlas en tablas como las siguientes:

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	ACCIONES OFENSIVAS

AMENAZAS	DEBILIDADES	ACCIONES DEFENSIVAS

Cómo se construye el DAFO

AMENAZAS	FORTALEZAS	ACCIONES REACTIVAS

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	ACCIONES ADAPTATIVAS

Como resumen de todas las ideas propuestas, podemos crear un cuadro como el que sigue, en el que, como ya hemos dicho anteriormente, todavía no se critican ni criban las ideas. Esto sólo se producirá en la última etapa o de elaboración de la estrategia.

SÍNTESIS DE ACCIONES	
POLÍTICA PROPUESTA	ORIGEN

En el origen de la idea o acción propuesta se debe citar si es análisis externo, interno, consecuencia de alguna matriz (p.e., McKinsey), análisis dafo, etc.

3.- ALTERNATIVA Y ELECCIÓN.-

Toda empresa es una actividad económica sujeta a un fin último.

No es suficiente con decir que su fin es ganar el máximo de beneficio, o tener la máxima liquidez, o el mayor rendimiento por acción, porque esas respuestas necesitan explicaciones paralelas: ¿en cuánto tiempo?, ¿cómo?, ¿a costa de qué?, etc.

Tampoco es suficiente decir que el objetivo es el que marque el/los propietario/s de la empresa, porque para alcanzar ese fin necesita la ayuda de colaboradores y si estos no se identifican o comparten dicho propósito, el objetivo no se alcanzará plenamente, bien en el tiempo, o con el sacrificio adecuado, etc.

Cómo sea interpretado este fin último por la organización en su conjunto es lo que se denomina “Cultura de la Empresa”.

Dicha “Cultura” lleva implícita, por lo tanto, unos determinados criterios o “Cuadro de Valores”, a través de los cuales se valorará y juzgará todo lo que pase en la empresa.

Se puede decir que las manifestaciones más evidentes de una determinada “Cultura” son:

- a) La Forma en que se elige y selecciona a las personas.
- b) La Elección de las actividades o negocios en que se implica la empresa.
- c) La Elección de la retribución de la propiedad.
- d) La Elección del nivel de endeudamiento de la sociedad.
- e) La Elección del tipo de organización y forma de la toma de decisiones.
- f) El Plazo en que se espera conseguir el objetivo último.

Hay que decir que todas estas cuestiones subyacen permanentemente en el funcionamiento de la sociedad, no importa que se sea consciente o no de ellas, no importa que estén escritas o no, no importa que se hayan comunicado explícitamente o no. Funcionan permanentemente.

Se puede decir que toda Organización que no se plantea estas cuestiones, es decir, no se cuestiona tomar conciencia de los Valores que forman su identidad Cultural, está perdiendo la oportunidad de alcanzar el fin último para el que fue creada, porque no llegar a saber que muchos de los objetivos que se plantea, y los juicios que realiza a lo que sucede en la empresa son contradictorios o incoherentes con lo que “objetivamente” se debería de hacer.

Por el contrario, toda Empresa que es consciente de su “Cultura”, tiene la oportunidad de:

- a) Trazar objetivos coherentes con dicha cultura.
- b) No proponerse objetivos contradictorios.
- c) Modificar, en último extremo, la propia “Cultura” cuando ésta se ha vuelto inadecuada para resolver problemas en unos nuevos contextos, mercados, etc., diferentes a los que la crearon en origen.

Por ello, antes de pasar a evaluar las alternativas diseñadas hasta el momento, hay que “pararse a tomar conciencia” de los valores a través de los cuales vamos a juzgar estas alternativas y se va a decidir que unas son buenas y otras no, porque de lo contrario se corre el peligro de que todo el trabajo realizado no sirva para nada.

En cualquier, los directivos de la empresa deberán tomar decisiones de política a implantar en las siguientes áreas clave,

1.- Política de Producto.

- 1.- Naturaleza de los Productos.
- 2.- Diversificación.
- 3.- Estandarización y Normalización.
- 4.- Innovación.
- 5.- Velocidad de renovación de la gama.
- 6.- Calidad.
- 7.- Fabricación propia o compraventa.
- 8.- Política de Marca.

2.- Política de Clientes.

- 1.- Segmentación del mercado.
- 2.- Clientela a la que se llega finalmente.
- 3.- Expansión Internacional.
- 4.- Crédito y Riesgo en la Venta.

3.- Política de Financiera.

- 1.- Fuentes de Financiación. Propios y Ajenos.
- 2.- Aplicación de los Fondos.
- 3.- Criterio de Rentabilidad del Capital.
- 4.- Política de endeudamiento.

4.- Política de Personal.

- 1.- Estabilidad del Empleo.
- 2.- Formación del personal.
- 3.- Promoción del Personal.
- 4.- Aptitud del Personal.
- 5.- Nivel de Remuneración.
- 6.- Condiciones de Trabajo.
- 7.- Ventajas Sociales.
- 8.- Grado de cooperación.
- 9.- Grado de Integración.

5.- Política de Gestión General.

- 1.- Estructura Social.
- 2.- Tratamiento de la Información y Comunicación.
- 3.- Política de Distribución.
- 4.- Fuentes de Aprovisionamiento.
- 5.- Política de Proveedores

Bibliografía:

“Análisis y Formulación de estrategia empresarial”

Joan David Grimá Terré y Joaquín Tena Millán
Ed. Hispano Europea.

“Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos”

Eduardo Bueno Campos.
Ed. Pirámide.

“Cómo se hace un Plan Estratégico”

Francisco Abascal Rojas.
Esic Editorial.

“Estrategia Competitiva”

“Ventaja Competitiva”

Michael E. Porter.
CECSA.

“Planificación Estratégica”

Francisco Javier Palom.
Ed. Gestión y Planificación Integral.



www.agarciagaliana.com
agarciagaliana@agarciagaliana.com
agarciagaliana@inesby.com
+34 671 551 841

