

# Como elaborar a análise DAFO





## Como elaborar a análise DAFO

---

CADERNOS PRÁCTICOS. XESTIÓN EMPRESARIAL

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

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

Quedan estrictamente prohibidos sen o consentimento por escrito ou autorización dos titulares do "copyright" baixo as penas previstas pola lei, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a repografía e o tratamento informático e a súa distribución a través de aluguer ou préstamo de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos..

# ÍNDICE

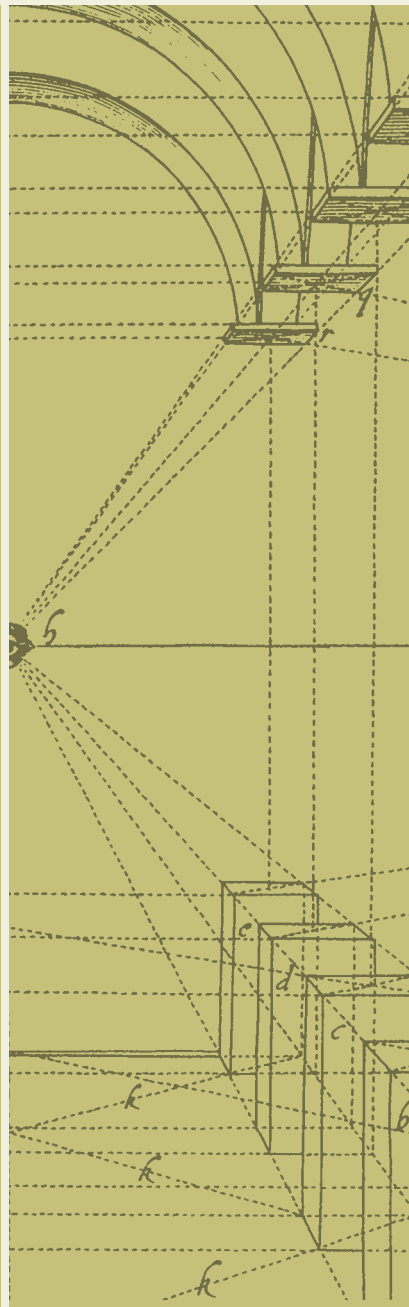
---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Para saber mais .....	9
<b>2. CONCEPTUALIZACIÓN DA ANÁLISE DAFO</b> .....	<b>13</b>
<b>3. A IMPORTANCIA DA ANÁLISE DAFO</b> .....	<b>17</b>
<b>4. A ANÁLISE INTERNO E EXTERNA NA EMPRESA</b> .....	<b>23</b>
4.1 Análise interna da organización .....	25
4.2 Análise externo da organización .....	26
<b>5. ELABORAR O DAFO</b> .....	<b>31</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>37</b>



1

# Introducción





## Introdución

Esta publicación forma parte da colección de **Cadernos prácticos de xestión empresarial**, un novo recurso que Bic Galicia pon a disposición de emprendedores, empresarios e técnicos de apoio á creación de empresas.

A colección está integrada por unha serie de documentos na que se abordan distintas áreas temáticas sobre actividades relacionadas coa xestión empresarial:

- ➔ Desenvolver a política comercial da empresa e medir a súa efectividade.
- ➔ Diseñar a planificación estratéxica da empresa.
- ➔ Mellorar a implementación e seguimento da política de recursos humanos.
- ➔ Xestionar os recursos financeiros.
- ➔ Implementar elementos 2.0 na empresa.
- ➔ .....etc.

Na súa elaboración utilizáronse diferentes publicacións de Bic Galicia, hibridando os seus contidos para crear un novo produto, que dea resposta a preguntas ou temas concretos e específicos sobre xestión empresarial.

Por iso, todos os cadernos prácticos contan cun apartado específico no que se indica que ferramentas de Bic Galicia permitirán ampliar información sobre o tema analizado.

## Metodoloxía e obxetivos da colección

O proceso de elaboración dos cadernos, dende o punto de vista metodolóxico, baseouse en:

- ➔ a utilización de fontes secundarias, especialmente aquelas ferramentas, publicacións e documentos desenvolvidos e deseñados por Bic Galicia e outras fontes secundarias especializadas sempre que o contido das mesmas achegue valor engadido ao caderno.



- ⇒ a utilización de información obtida directamente mediante fontes de información primaria, concretamente: achegas, opinións, consellos e suxerencias realizadas por expertos na materia tratada no caderno.

A través desta nova colección Bic Galicia pretende:

- ⇒ Responder de forma concreta e específica ás demandas de información ou dúbidas das persoas emprendedoras e empresarios, facilitando o acceso a información que se atopa desagregada en diferentes publicacións.
- ⇒ Mellorar a difusión e o coñecemento dos recursos xa existentes de Bic Galicia, que serían as fontes sobre as que ampliar información e profundizar no tema a analizar.
- ⇒ Facilitar a xestión empresarial e a implementación de medidas e accións concretas necesarias no ámbito empresarial.

### Obxectivos deste caderno

O presente documento describe o proceso de elaboración e deseño dunha matriz DAFO, (acrónimo de Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades) que permitirá á empresa empregar unha ferramenta moi útil para executar a súa dirección estratéxica.

Os resultados da análise DAFO facilitarán a previsión da situación da empresa no curto e medio prazo e establecer a estratexia a seguir para lograr un correcto axuste entre a súa capacidade interna e a súa posición competitiva externa.

Para iso responderase entre outras ás seguintes cuestións:

- ⇒ ¿Que é e para que serve a análise DAFO na empresa?
- ⇒ ¿Como se fai unha análise DAFO?
- ⇒ ¿Cales son as variables ou factores sobre os que a empresa ten máis capacidade de control?
- ⇒ ¿Cales son as diferentes estratexias que pode adoptar a empresa ante o resultado da análise DAFO?
- ⇒ ¿Cales son os elementos que integran a Matriz DAFO?
- ⇒ .....etc.

## 1.1 Para saber mais

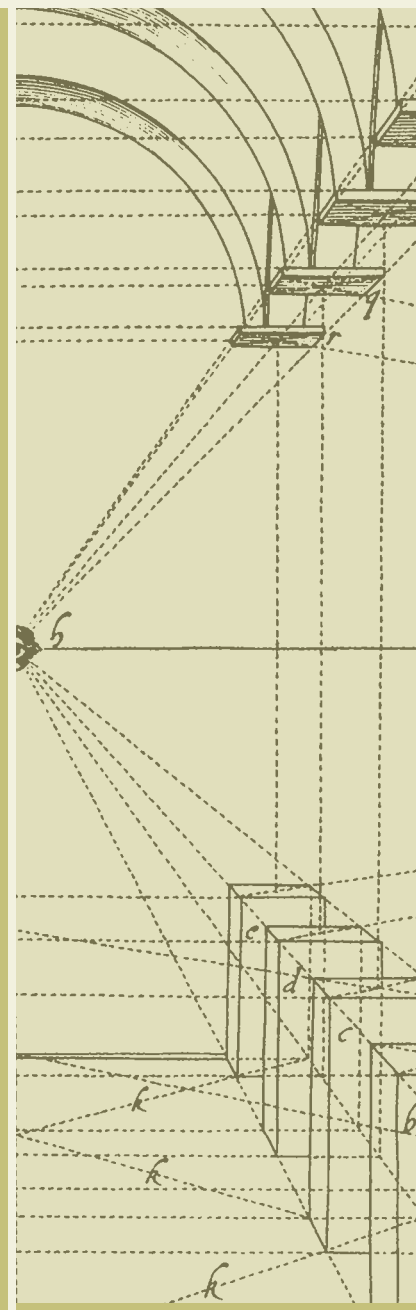
Para ampliar a información e consultar exemplos prácticos da elaboración dunha análise DAFO poderanse consultar os seguintes recursos de Bic Galicia no seu Portal [www.bicgalicia.org](http://www.bicgalicia.org)

- ➔ Información sobre a análise DAFO:
  - Manual práctico de xestión: Como facer un plan de marketing.
  - Manual práctico de xestión: Dirección estratéxica empresarial.
- ➔ Exemplos prácticos de análises DAFO:
  - Modelos de plan de negocio: Cada un dos modelos de plan de negocio conta cunha análise DAFO sobre o proxecto empresarial estudado.
  - Guías de oportunidades de negocio: As distintas guías de oportunidade de negocio recollen unha DAFO sobre a actividade que analizan.



# 2

## Conceptualización da Análise DAFO





# 2

## Conceptualización da Análise DAFO

O concepto DAFO está formado polas iniciais das catro variables que o integran:

- ➔ Debilidades
- ➔ Ameazas
- ➔ Fortalezas
- ➔ Oportunidades

Destas catro variables as Fortalezas e as Debilidades fan referencia aos factores internos da empresa, e precisamente por iso son os puntos sobre os que resulta máis fácil traballar e obter resultados visibles a curto-medio prazo, xa que son elementos sobre os que se pode actuar directamente e sobre os que a empresa ten control e capacidade de cambio.

Ao contrario das Oportunidades e Ameazas, que fan referencia aos factores externos que afectan á empresa, e sobre os cales existe polo tanto menos capacidade de control xa que non dependen unicamente das actuacións da empresa senón tamén do entorno no que se move a mesma.

Polo tanto, de xeito resumido a Análise DAFO permite (ver figura 1):

- ➔ Identificar e analizar aqueles elementos ou variables internas que afectan á empresa (fortalezas e debilidades).
- ➔ Identificar e analizar aqueles elementos ou variables externas que afectan á empresa (oportunidades e ameazas).
- ➔ Identificar e analizar os aspectos negativos para o desenvolvemento da empresa (debilidades e ameazas).
- ➔ Identificar e analizar os aspectos positivos para o desenvolvemento da empresa (fortalezas e oportunidades).

**FIGURA 1**

Relación entre a estrutura propia das análises DAFO, con respecto ás variables internas e externas da empresa e os aspectos negativos e positivos para a estratexia empresarial.



Por este motivo a análise DAFO alcanzou unha grande importancia dentro da dirección estratéxica empresarial xa que é un dos métodos máis sinxelos, e ao mesmo tempo máis eficaz, para recompilar e analizar toda a información necesaria para tomar decisións acerca do futuro da empresa.

En concreto a análise DAFO permite á empresa determinar cales son as accións que se deberían poñer en marcha para aproveitar as oportunidades detectadas e así preparar á empresa contra as ameazas tendo conciencia das debilidades e fortalezas.

O resultado da análise DAFO permite concretar a través dunha táboa resumo (ver figura 2) a avaliación dos puntos fortes e débiles da empresa (competencia ou capacidade para xerar e soste as súas vantaxas competitivas) coas ameazas e oportunidades externas; en coherencia coa lóxica de que a estratexia debe lograr un adecuado axuste entre a súa capacidade interna e a súa posición competitiva externa (ver figura 3).

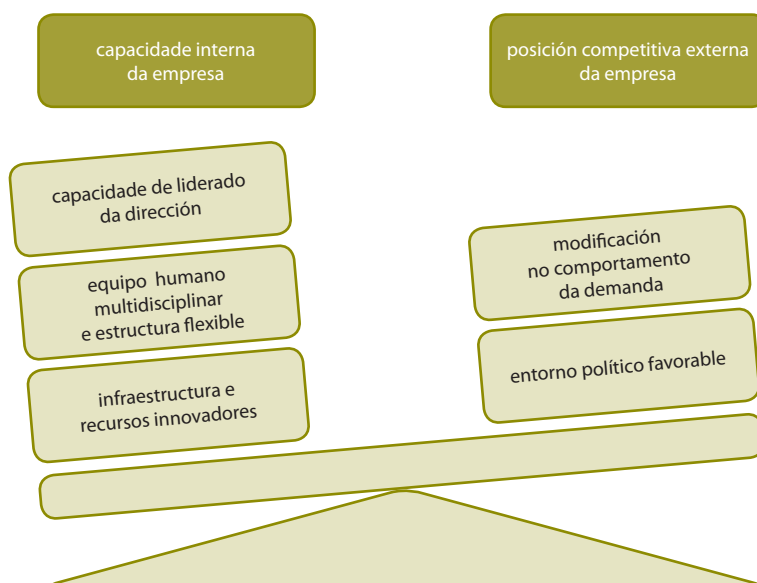
**FIGURA 2**

Táboa resumo Análise DAFO. Concreción de cada unha das variables do mesmo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades especiais e características da empresa, que lle permiten contar cunha ventaxa sobre os seus competidores.	Aqueles factores da empresa que a sitúan nunha posición desfavorable con respecto aos seus competidores.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Recursos</li> <li>• Procedementos</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Situacións que proveñen do exterior (da empresa) e que poden afectar negativamente no desempeño da actividade.	Feitos do entorno que resultan positivos para a empresa, se é capaz de detectalos e explotalos ao seu favor.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica</li> <li>• Cambios políticos</li> <li>• Estrutura social e cultural</li> <li>• Tendencias no consumo, mercado etc.</li> </ul>

**FIGURA 3**

Deseño da estratexia empresarial en base aos resultados da análise DAFO



A análise DAFO, cando se realiza de xeito apropiado, leva á empresa a identificar os seus factores estratéxicos de éxito (e tamén os críticos), para unha vez identificados, usalos e apoiar neles os cambios organizacionais: consolidando as fortalezas, minimizando as debilidades, aproveitando as ventaxas das oportunidades, e eliminando ou reducindo as ameazas.



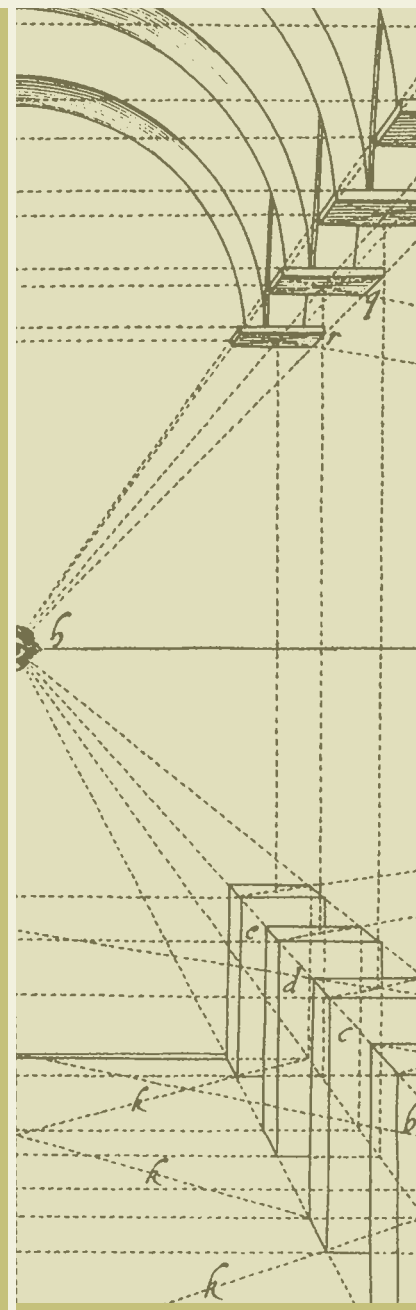
FIGURA 4

Diagrama resumen do resultado da Análise DAFO



# 3

## A importancia da Análise DAFO





# 3

## A importancia da Análise DAFO

A estratexia empresarial determina o conxunto de accións a implementar por parte da empresa para alcanzar determinadas metas (ou resultados empresariais).

Normalmente as empresas deseñan unha estratexia empresarial para conseguir, como mínimo, algunha das seguintes metas básicas:

- ⇒ Colocar á empresa nunha posición ventaxosa sobre as entidades (empresas ou non) coas que compite (diferenciación).
- ⇒ Identificar as necesidades estruturais que melloren a súa rendibilidade e posibilidade de crecemento a medio-longo prazo.
- ⇒ Identificar novas posibilidades de negocio e mercados, que aumenten o valor da empresa, a posibilidade de diversificarse e a xeración de clientes.

En definitiva: trátase de que a empresa estableza claramente o futuro da mesma: a onde quere chegar e como o vai a conseguir.

De forma xenérica a estratexia da empresa plásmase nun documento que é o Plan estratéxico ou Plan director, no que se detallan cada un dos obxectivos a alcanzar, así como as diferentes accións a levar a cabo para conseguilos.

Á súa vez para cada unha das accións sinálanse:

- ⇒ os recursos (económicos e humanos) necesarios para a súa implementación: deseño da acción.
- ⇒ a planificación temporal: posta en marcha da acción.
- ⇒ a metodoloxía para avaliar o resultado obtido sobre o previsto: control da acción.

Á hora de DESEÑAR A ESTRATEXIA DA EMPRESA, hai dúas fases fundamentais nas que inflúe enormemente a análise DAFO: por un lado o proceso de definición de obxectivos e polo outro o proceso de formulación estratéxica.

## O proceso de definición de obxectivos e a Análise DAFO

Os obxectivos establecidos no Plan director da empresa deben ser consecuentes co entorno (interno e externo) da mesma, de aí a importancia de aliñar ditos obxectivos coa análise DAFO.

De feito, a elaboración da Análise DAFO debería de ser unha das fases anteriores ao deseño e definición de obxectivos, que por suposto han de ser alcanzables, reais e medibles.

## O proceso de formulación estratéxica e a Análise DAFO

A formulación estratéxica é o modelo de decisións que revela os obxectivos ou metas que persegue a empresa; permite determinar o deseño organizativo da mesma e polo tanto, o tipo de organización económica e humana.



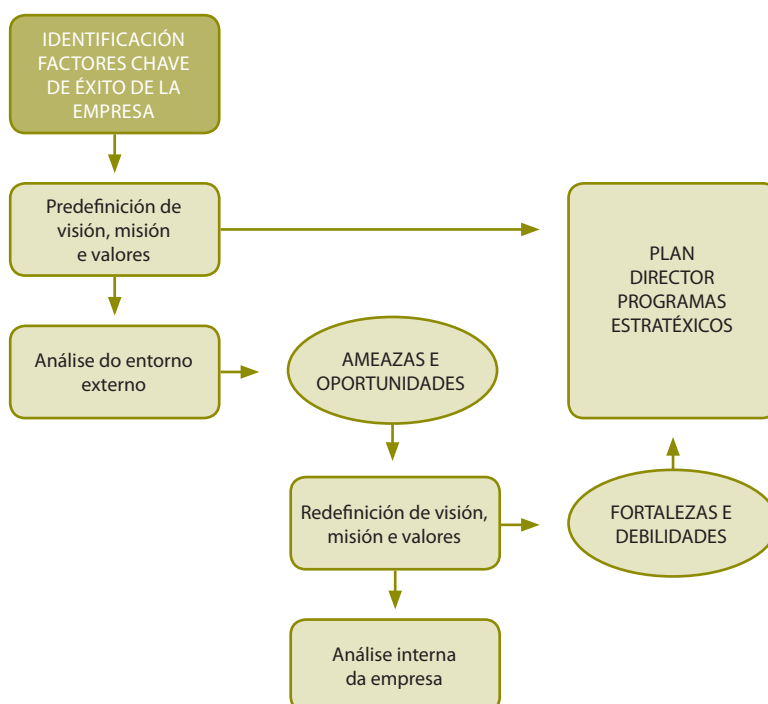
A continuación explícanse en sete pasos o proceso a seguir na formulación estratéxica e a interacción entre o mesmo e a Análise DAFO (ver figura 5):

- **Paso 1. Identificación dos Factores Chave de Éxito da empresa (FCE)**, é dicir, os elementos que permitirán triunfar na actividade da empresa; factores que dende o mercado son considerados chave para ser competitivos. A empresa pode telos ou non, pero se non os posúe, terá dificultades para competir.
- **Paso 2. Predefinición da visión, a misión e os valores**, a onde quero chegar, como e de que xeito (dependarán en gran medida dos Factores Chave de Éxito (identificados anteriormente)).

- **Paso 3. Análise do entorno da empresa**, no medio no que opera a empresa, deben identificarse os factores ou condicións susceptibles de ser aproveitados e os que supoñen un perigo. En definitiva, trátase de identificar as ameazas e oportunidades no entorno da empresa.
- **Paso 4. Revisión da misión, a visión e os valores**, consiste en analizar, determinar e revisar se a visión, a misión e os obxectivos establecidos son alcanzables unha vez coñecidas as ameazas e oportunidades que presenta o entorno.
- **Paso 5. Realización da análise interna da empresa**, desta forma poderase determinar que recursos e capacidades ten ou require a empresa, tanto actual como futura, e que constitúen as súas debilidades e fortalezas.
- **Paso 6. Deseño do Plan director** -a través da visión, a misión, os valores e os obxectivos da empresa no que deberán reflectirse as intencións de futuro a longo prazo. O Plan director estará composto por diversos programas estratéxicos, cada un dos cales fará referencia ás diferentes áreas da empresa (comercial, financeira, etc.).
- **Paso 7. Implantación do plan director e o correspondente control e avaliación dos resultados obtidos.**

**FIGURA 5**

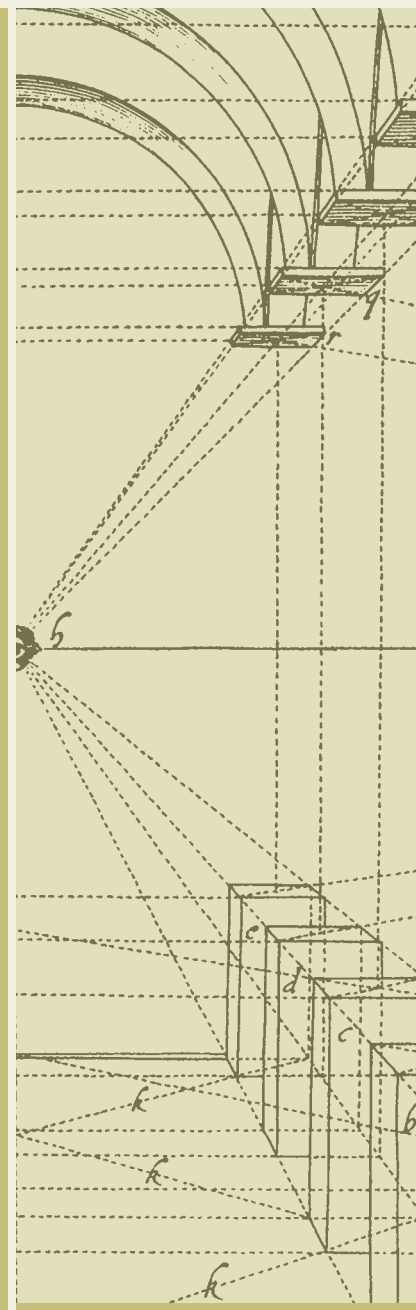
Fluxograma do proceso de formulación estratéxica vinculado á Análise DAFO





# 4

## A análise interno e externa na empresa







# 4

## A análise interna e externa na empresa

A análise DAFO- tal e como se explicou no capítulo 3: conceptualización da análise DAFO-, baséase en dous piares básicos: a análise interna e a análise externa da empresa.

### 4.1 Análise Interna da organización

Para que a análise interna sexa eficaz e dea lugar á toma de decisións oportunas na empresa requírese capacidade de autocrítica e autoavaliación; xa que a análise interna se basea na avaliación dos obxectivos e metas previstos pola empresa, tendo en conta:

- ⇒ Metas logradas.
- ⇒ Metas non conseguidas.
- ⇒ Razóns dos éxitos.
- ⇒ Causas dos fracasos.

Así mesmo é necesario tamén analizar cada unha das capacidades internas da empresa que son imprescindibles para alcanzar ditos obxectivos e metas.

A análise interna permite definir as fortalezas, debilidades e carencias da empresa: identificar aquelas destrezas e ventaxas da empresa (factores chave de éxito) e os principais problemas e factores desfavorables con respecto á competencia (factores críticos).

A análise interna debe realizarse para cada unha das Unidades Estratéxicas de Negocio da empresa, tendo en conta as seguintes Áreas:

- ⇒ Área organizacional: dirección, recursos humanos, recursos tecnolóxicos, marketing, loxística, comercial e finanzas.
- ⇒ Área de produto: produtos, segmentos, mercado, distribución, provedores e clientes.

**Exemplos de fortalezas:**

- Cualificación e experiencia do equipo directivo.
- Aumento da participación no mercado.
- Marca recoñecida e posicionada nos clientes.
- Custos de estrutura baixos.
- Poder de negociación elevado con provedores.
- Nivel axeitado de recursos financeiros.
- Acceso a economías de escala.
- ...

**Exemplos de debilidades:**

- Dificultades para o acceso á financiación.
- Elevados custos de estrutura.
- Rede de distribución débil.
- Falta de innovación.
- Baixa cualificación do persoal.
- Baixas rendibilidades por produto/servizo.
- ...

## 4.2 Análise externo da organización

A empresa interactúa co seu entorno necesitándoo para a súa existencia e crecemento, este está constituido polos organismos, persoas, lexislación, competencia...etc, que afectan directa ou indirectamente á actividade e aos resultados da empresa.

Podemos dividilos en:

- Entorno xeral: Conxunto de condicións que inflúen ou afectan de igual xeito a todas as empresas, independentemente do sector de actividade no que se encontren.
- Entorno específico: Conxunto de entidades e condicións que afectan de forma directa á empresa.

O **entorno xeral** pódese estudar a partir da **análise PEST** e as distintas dimensións que abarca:

- **Político legal.** Os factores políticos e legislativos regulan o entorno no que desenvolven a súa actividade as empresas con medidas como as políticas fiscais, as regulacións do mercado laboral, aspectos financeiros...etc.
- **Económica.** Esta dimensión fai referencia á forma na que o Estado e a sociedade organizan a súa produción de bens e servizos e a súa distribución; afecta a aspectos como a inflación, a distribución da renda ou o periodo económico (expansivo, en recesión....)
- **Socio-cultural.** Esta dimensión está referida aos patróns culturais, sistema de valores, hábitos, nivel educativo.... etc.
- **Tecnolóxica.** Refírese ao grao de uso da tecnoloxía nos aspectos produtivos da sociedade.

En función de todos estes parámetros ou dimensións podemos definir entornos:

- **Estables ou dinámicos:** Segun os seus factores teñan tendencia á estabilidade ou ao cambio e á velocidade e intensidade deses cambios.
- **Simple ou complexos:** Segun a facilidade de adaptación e comprensión dos factores e cambios que suceden neles.
- **Integrados ou diversificados:** Segun o número de indicadores ou variables que constitúen os factores e o propio número de factores que afectan ao entorno.
- **Favorables ou hostiles.** Segun o nivel de adaptación a estes cambios que teña a empresa.

O **entorno específico** podémolo estudar a partir de:

- **A competencia potencial:** Refírese á ameaza de entrada de novos competidores e de produtos substitutivos.

O grao de ameaza da aparición de novos competidores pódese determinar por:

- a. O número e intensidade das barreiras de entrada no mercado, como as economías de escala, os custos de cambio dos clientes, o acceso ás canles de distribución, a ausencia ou presenza de tecnoloxía patentada, a experiencia necesaria, localización, as políticas públicas e a lexislación...
- b. Reacción dos competidores existentes, que pode ser forte, lenta, que non teñan capacidade para iso...etc.

- A competencia actual: Debemos de analizar o grao de competencia entre as empresas que forman o sector. A súa intensidade virá determinada por aspectos como:
  - a. O número de competidores que conviven no sector.
  - b. O grao de semellanza en “forza” entre as distintas empresas (a máis semellanza entre elas maior competitividade).
  - c. A diferenciación entre os competidores (a menor diferenciación maior competitividade en prezo e servizo).
  - d. Barreiras de saída. Se estas son altas, a competencia será maior e non se reducirá incluso cunha redución da demanda.
- Poder negociador dos clientes. A intensidade do seu poder será elevada se se dan no mercado factores como:
  - a. As vendas están concentradas en poucos clientes.
  - b. O nivel de semellanza entre os servizos/produtos ofertados é alto.
  - c. Os custos polo cambio do provedor son baixos para o cliente.
  - d. O grao de información que posúe o comprador sobre distintos prezos, custos de prestación do servizo ou fabricación do servizo...é elevado.
  - e. Existe unha posibilidade de integración “cara atrás” dos compradores. Esta posibilidade reforzará a súa posición.
  - f. Etc.
- Poder negociador dos provedores. Estes poden presionar a través dos prezos, as cantidades ofertadas ou os prazos de entrega na medida na que o específico das materias primas e o número de provedores configuran o mercado.

Ao igual que no resto dos factores o seu poder negociador está influído por distintos factores que poderán dar un maior poder de negociación aos provedores, como:

- a. Non existe oferta de produtos substitutivos.
- b. Existen poucas empresas provedoras.
- c. Están máis concentradas que o sector ao que venden.
- d. O cliente (ou o seu sector) non representen un peso importante na facturación.
- e. O número de clientes é elevado e pouco concentrado.
- f. Que o cambio de provedor implique custos importantes para o cliente.
- g. Que o grupo de provedor poida integrarse “cara adiante”.
- h. Etc.

- Os poderes públicos e as súas accións. O goberno e a administración inflúen no mercado a través de distintos mecanismos como:
  - a. Alterando a competencia mediante políticas fiscais, salariais, laborais...etc.
  - b. Actuando como comprador ou provedor.
  - c. Xerando a aparición ou promoción de produtos substitutivos.
  - d. Etc.
- Os produtos substitutivos. Estes terán unha maior influencia se a súa posición e prezo tenden a mellorar respecto aos prezos e calidades do sector.

#### **Exemplo de oportunidades do entorno**

- Cambio de hábitos de consumo favorable aos produtos/servizos do sector.
- Decreciente poder negociador dos clientes.
- Crecemento dinámico do mercado.
- Políticas fiscais favorables.
- Posibilidades de integración no sector.
- Etc.

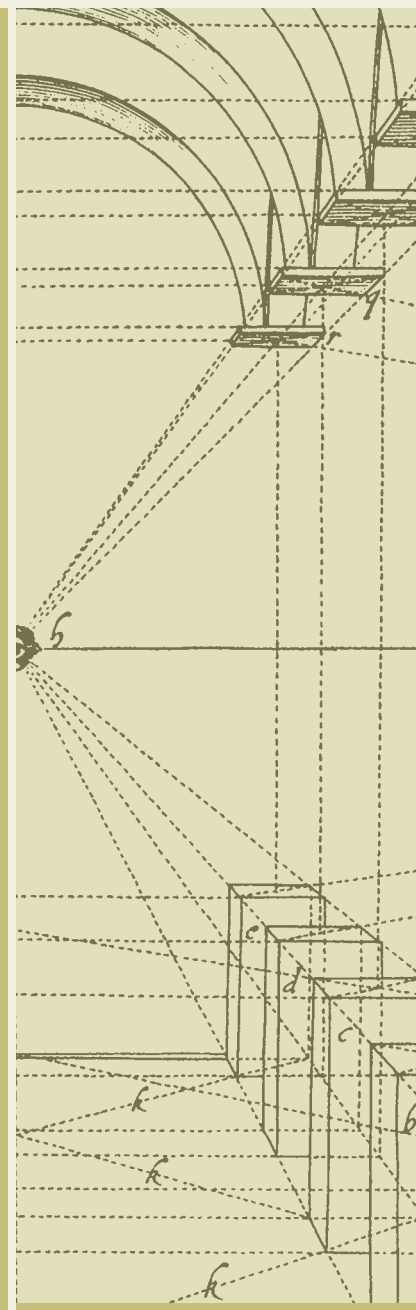
#### **Exemplo de ameazas do entorno**

- Aparición de novos competidores.
- Aumento da demanda de produtos substitutivos.
- Novos custos relacionados con políticas medioambientais.
- Recesión económica.
- Cambio de hábitos de consumo desfavorable ao sector.
- Etc.



# 5

## Elaborar o DAFO







O proceso de construción do DAFO da empresa pode mellorarse se temos en conta unha serie de principios que marquen o proceso de elaboración.:

- ⇒ A matriz DAFO debe de ser sinxela, simple e incisiva.
- ⇒ Debemos de reflexionar sobre a información dando prioridade aos aspectos (debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades) relevantes para a nosa empresa.
- ⇒ A imaxe do DAFO é estática, por iso e á hora de tomar decisións a partir da súa información debemos de ser conscientes da necesidade de actualizalo.

## 5.1 Ideas para realizar o DAFO

Suxerimos algunhas cuestións que nos axudarán a confeccionar o DAFO da nosa empresa a partir da reflexión sobre as preguntas plantexadas:

### Análise interna

#### FORTALEZAS

- Que ventaxas ten a nosa empresa sobre a competencia (técnicas, de custos, de experiencia, de recursos humanos....)
- Que elementos perciben os clientes e provedores como unha fortaleza da empresa.
- Que saber facer específico posúen os recursos humanos.
- Que fai ben a nosa empresa.
- Que aspectos tecnolóxicos nos fan máis innovadores.
- ...

### DEBILIDADES

- Que fai peor a nosa empresa que a competencia.
- En que procesos perdemos tempos.
- Que perciben os clientes e provedores como unha debilidade da nosa empresa.
- Que aspectos tecnolóxicos do sector non incorporamos á empresa.
- Que nos dificulta adaptarnos ás peticións dos clientes.
- ...

## Análise externa

### OPORTUNIDADES

- Que tendencias favorables presenta o mercado.
- Que necesidades dos clientes non están cubertas pola competencia.
- Que cambios legislativos se produciron ou se prevén que poidan favorecer ao sector.
- Que hábitos de vida se modificaron ou se prevén que poidan favorecer ao sector.
- ...

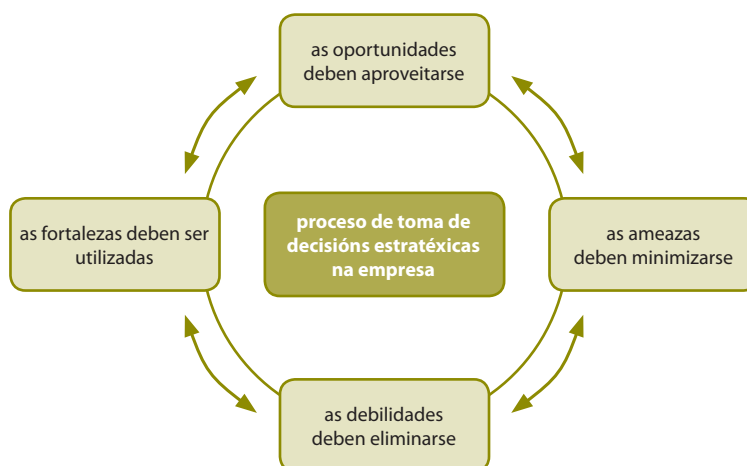
### AMEAZAS

- Que cambios tecnolóxicos están sucedendo no mercado.
- Que cambios se prevén nos hábitos de consumo que reduzan o mercado.
- Que tendencias demográficas poden perxudicar ao sector.
- Cal é a situación do sector financeiro e as súas tendencias.
- ...

## ¿E despois que?

A matriz DAFO non é unha imaxe estática, deberá de ser actualizada, como xa indicamos con anterioridade, pero especialmente debemos de traballar sobre ela, a través da estratexia empresarial seguindo os principios que xa indicamos no capítulo 2 preguntándonos:

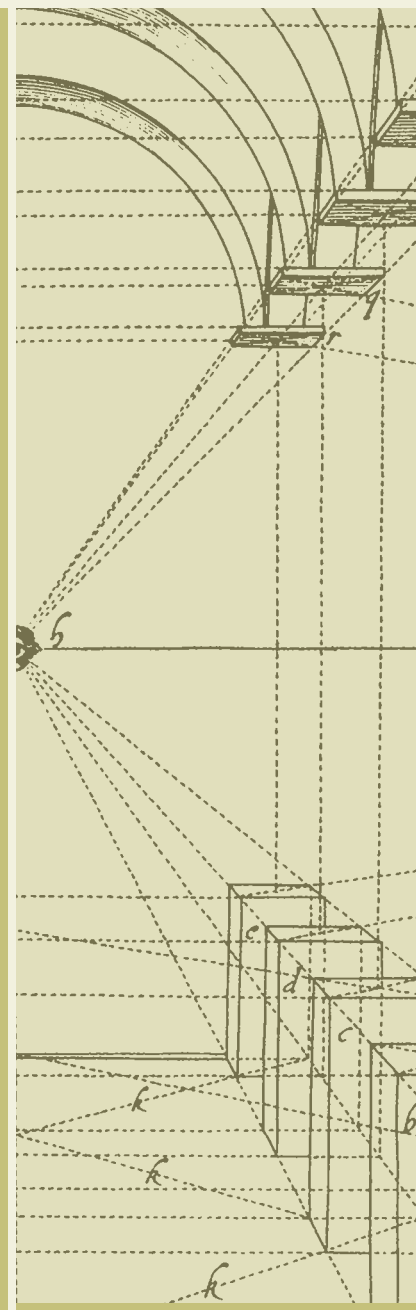
- ⇒ ¿Como se pode explotar cada fortaleza?
- ⇒ ¿Como se pode aproveitar cada oportunidade?
- ⇒ ¿Como se pode deter cada debilidade?
- ⇒ ¿Como se pode defender de cada ameaza?





# 6

## Bibliografía





# 6

## Bibliografía

- ⇒ Manual práctico de xestión: Como facer un plan de marketing. CEEI Galicia S.A. (2009)
- ⇒ Manual práctico de xestión: Dirección estratéxica 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