

Fundamentos de Estrategia Empresarial

Tema 3. Análisis DAFO



María Obeso Becerra
José María Díaz Rubin
M^a Concepción López Fernández

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Índice

3.1. El análisis DAFO

3.2. Análisis externo (Amenazas y Oportunidades)

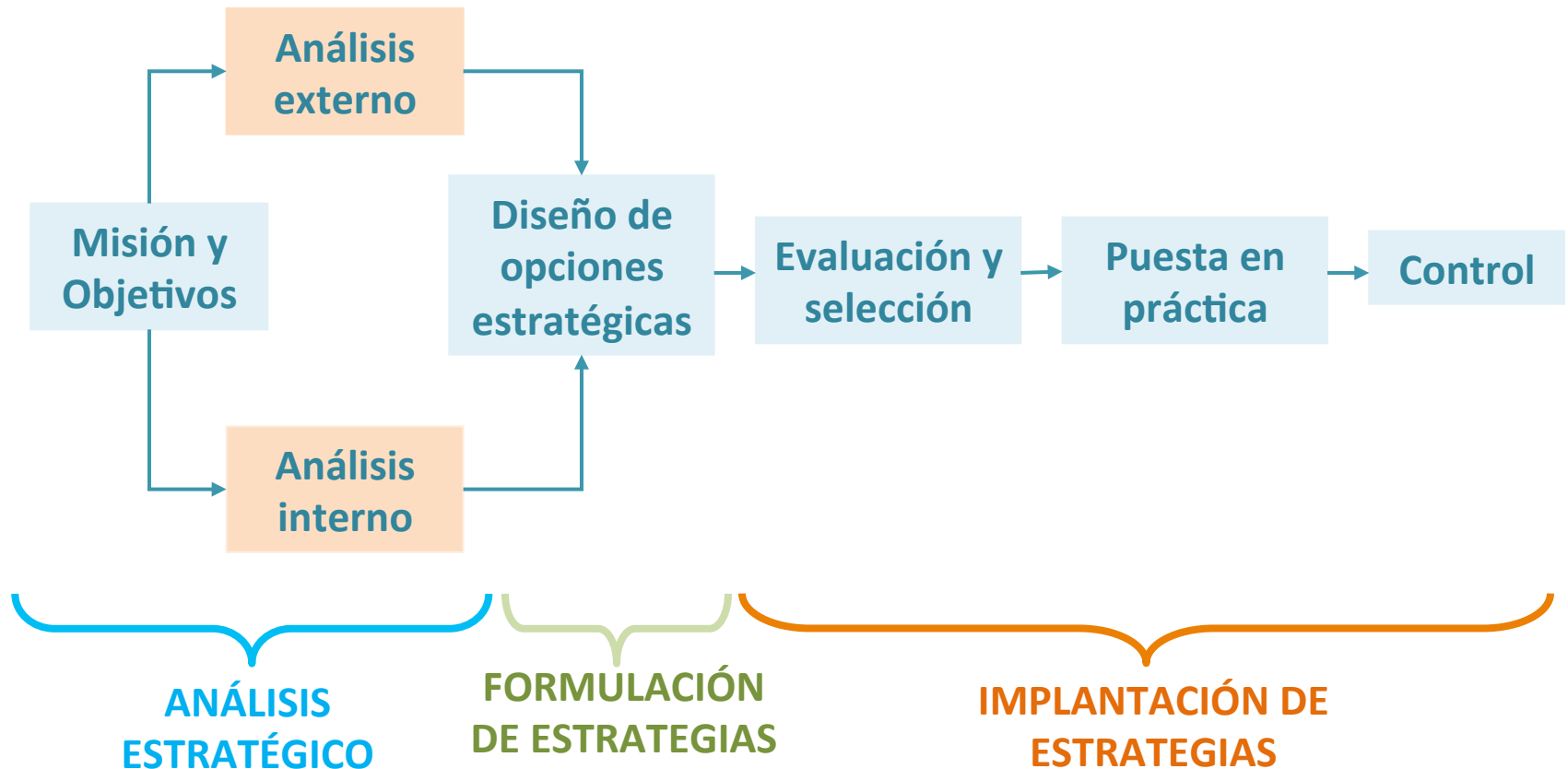
3.2.1. Entorno general

3.2.2. Entorno específico

3.3. Análisis interno (Debilidades y Fortalezas)

3.4. Matriz DAFO

Fases del proceso de Dirección Estratégica



¿Qué es el análisis DAFO?

Resumen del análisis estratégico (interno y externo) donde se presentan, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo.

Debilidades · **A**menazas · **F**ortalezas · **O**portunidades

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis del entorno

Entorno

“Todo aquello ajeno a la empresa” (Mintzberg, 1984)

El entorno se refiere al conjunto de factores externos a la empresa que influyen en la estrategia y que la empresa no puede controlar



Entorno general

Entorno

Análisis del entorno general

Diagnóstico de la situación actual y futura para localizar amenazas y oportunidades

FASE 1:

Definir el nivel de análisis: mundial, área económica, región, país o localidad

FASE 2:

Seleccionar variables clave en función de las siguientes dimensiones:

Socio-cultural: creencias, valores, actitudes, formas de vida;

Económica: indicadores económicos;

Científica y tecnológica: innovaciones;

Político-legal: salarios, impuestos, medio ambiente, subvenciones, ayudas públicas;

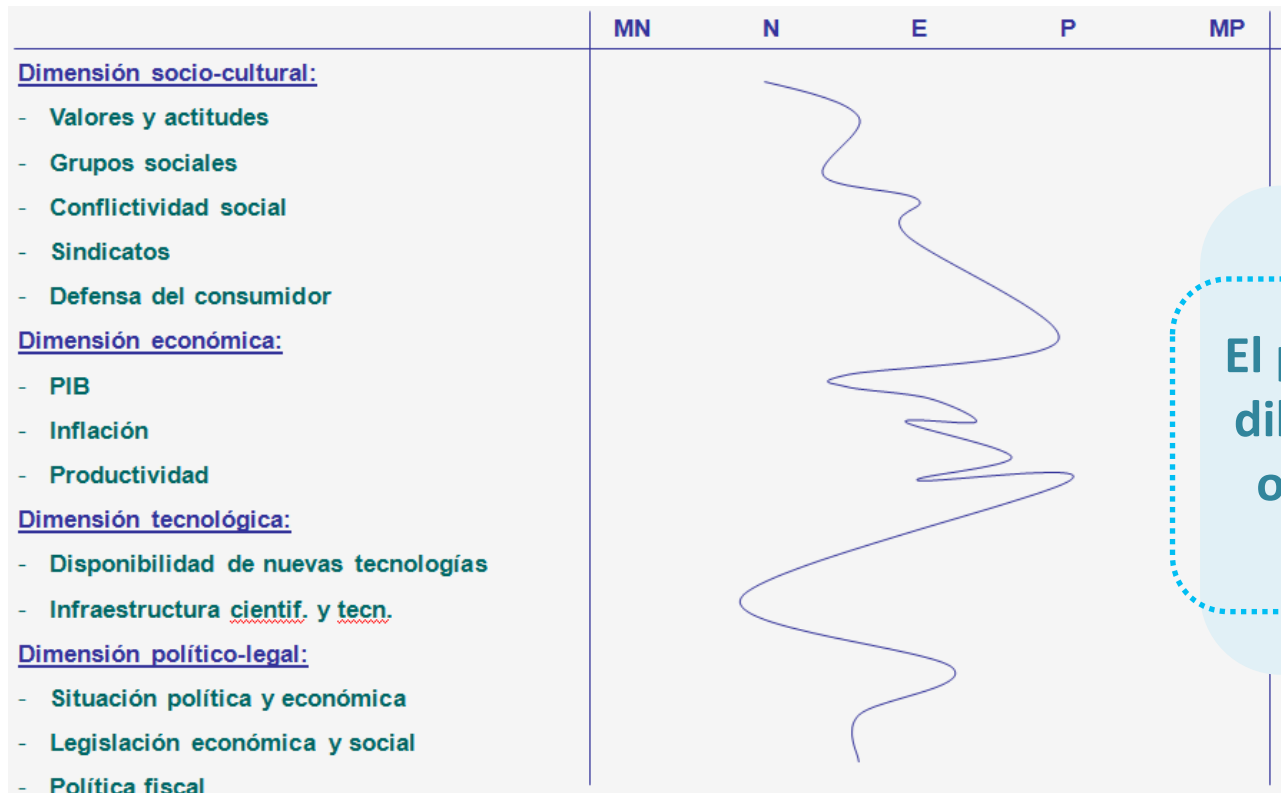
FASE 3:

Valoración de las variables (escala Likert, 1-5)

Entorno

Análisis del entorno general

Perfil estratégico del entorno



El perfil estratégico
dibuja los picos de
oportunidades y
amenazas

Entorno

Análisis del entorno general

Perfil estratégico del entorno

El análisis del entorno debe permitir **identificar las variables más importantes que afectan a cada empresa**

Se puede valorar el impacto de una variable sobre la empresa, pudiéndose **aumentar su impacto si es favorable y disminuirlo si es negativo**

Entorno específico

Entorno

Entorno específico

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1982)



Entorno

Entorno específico

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1982)

• Intensidad de la competencia actual



Factores que influyen...

1. Número de competidores y equilibrio entre ellos
2. Ritmo de crecimiento del sector industrial (más lento, mayor competencia)
3. Barreras de movilidad
4. Barreras de salida que dificultan el abandono de la industria (activos especializados, factores emocionales, restricciones gubernamentales...)
5. Costes fijos y de almacenamiento

Entorno

Entorno específico

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1982)

• **Intensidad de la competencia actual**



Factores que influyen...

6. Existencia de **diferenciación** o costes de cambio
7. Excedentes de capacidad
8. **Diversidad** de competidores
9. Intereses estratégicos

Entorno

Entorno específico

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1982)



•Competidores potenciales

Factores que influyen...

1. **Barreras de entrada** (economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital...)
2. **Reacción de los competidores ya establecidos:** si se reaccionan a través de recursos como capacidad de endeudamiento mayor que la empresa que ingresa, disuaden la entrada de nuevos competidores

Entorno

Entorno específico

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1982)



• Amenaza de productos sustitutivos

Aquellos que merecen importancia son:

- Los sujetos a tendencias que mejoran el rendimiento y el precio en relación con el producto actual
- Los producidos por industrias que obtienen elevados beneficios

Entorno

Entorno específico

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1982)



• Poder negociador de proveedores y clientes

El poder de negociación de la empresa es bajo si:

PROVEEDORES	CLIENTES
Proveedores concentrados	Clientes concentrados
Compra de pequeños volúmenes	Compran grandes volúmenes
Productos diferenciados	Productos no diferenciados
Altos costes de cambio	Bajos costes de cambio
Amenaza real de integración hacia delante	Amenaza real de integración hacia atrás

Entorno

Entorno específico

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1982)



• Poder negociador de proveedores y clientes

El poder de negociación de la empresa es bajo si:

PROVEEDORES	CLIENTES
No existen productos sustitutos	Existen productos sustitutos
Producto no almacenable	Producto almacenable
Producto importante para la empresa	Producto poco importante para el cliente
El proveedor tiene información real	El cliente tiene información real

Diagnóstico interno de la empresa

Diagnóstico interno de la empresa

FASE 1:

Análisis de la estructura interna de la empresa

- **Campo de actividad:** productos y mercados a los que se dedica
- **Ciclo de vida de la empresa:** emergente, en crecimiento, madura o en declive
- **Localización de la empresa:** da idea de la nivel de concentración o dispersión de las actividades
- **Tamaño de la empresa**
- **Estructura jurídica**

Diagnóstico interno de la empresa

FASE 2:

Identificar las **variables clave de la empresa** para determinar las **debilidades y fortalezas** que tiene:

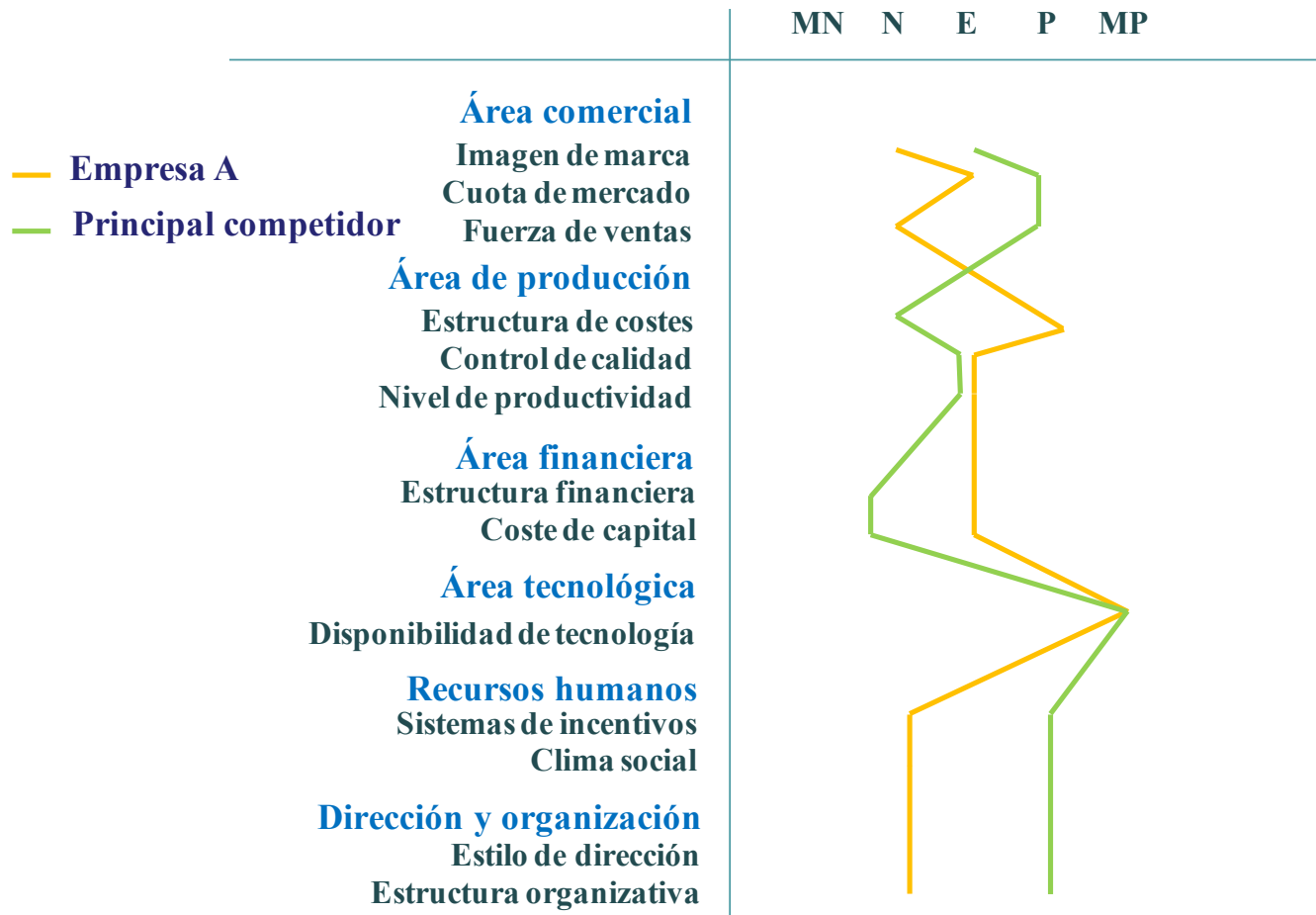
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Valora el potencial de la empresa en cada una de las variables clave del análisis funcional

- 1. Lista de variables:** factores clave que provienen del análisis funcional y que estudian las fortalezas y debilidades.
- 2. Valoración de las variables:** escala de 1 a 5 (siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo)

Diagnóstico interno de la empresa

FASE 2: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO



Matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias ofensivas: posición competitiva fuerte	Estrategias de reorientación: eliminar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS	Estrategias defensivas: se utilizan las fortalezas para evitar amenazas	Estrategias de supervivencia: posición competitiva débil