

5.4. ANÁLISIS DAFO

Se realizará un estudio en el que se tendrá en cuenta **Oportunidades y Amenazas** como factores externos a la empresa, por ello no controlables, que nos pueden ayudar al análisis de la implantación de los objetivos.

Por otra parte también se va a llevar a cabo un estudio de **Fortalezas y Debilidades**, como factores internos de la empresa y por tanto que se puede modificar para conseguir implantar mejoras en el sistema.

5.4.1. Valoración de las oportunidades y amenazas

Un primer paso en el análisis DAFO consiste en la localización e identificación de las oportunidades y amenazas, ahora bien, el paso posterior será una valoración que permita fijarse en los que resulten más relevantes, para conseguir los objetivos. Se realizará por tanto, una selección quedándose con los aspectos realmente importantes sobre los que centrar la actuación.

En la valoración se tiene en cuenta dos aspectos:

- La posibilidad de que se manifieste
- La importancia de su cumplimiento

Ambos se puntúan de 0 a 5 puntos, concediendo menor valor a los de menor posibilidad y menor importancia y mayor valor a los de mayor posibilidad y mayor importancia. La valoración de las posibilidades se corregirá con un coeficiente de 0.4 y la correspondiente puntuación de la importancia con un 0.6. Estas cifras las asume el responsable de este análisis DAFO tras valorar la importancia de cada una de ellas y su relación con el objetivo de este proyecto



y teniendo en cuenta que esta herramienta lo permite. Ambas se suman y se obtiene un valor entre 0 a 5 que se utilizará para seleccionarlos y ordenarlos.

Con ello se consigue depurar la lista apareciendo 5 o 6 epígrafes en cada uno de los dos apartados, pudiendo así relacionarlos mejor, a través del diagrama de matriz o matriz de análisis de datos.

5.4.2. Valoración de las fortalezas y debilidades

De manera similar a la valoración de oportunidades y amenazas se van a tomar dos aspectos para seleccionar las fortalezas y debilidades y son:

- El grado de implantación
- La importancia de su cumplimiento

De forma análoga se puntúan de 0 a 5 concediendo el 0 al peor grado de implantación y menor importancia de su cumplimiento y el 5 al más opuesto. El grado de implantación se corregirá con un coeficiente de 0.4 y la importancia con un valor de 0.6. Estas cifras las asume el responsable de este análisis DA-FO tras valorar la importancia de cada una de ellas y su relación con el objetivo de este proyecto y teniendo en cuenta que esta herramienta lo permite. Se suman los dos valores y se obtiene un tercero que se utilizará para seleccionar los aspectos de mayor interés.



5.4.3. Resumen DAFO

La valoración de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades han marcado el camino que conduce al resumen DAFO final. En él deben figurar los puntos considerados más relevantes, que serán la base de las decisiones.

La selección de 5 o 6 puntos por cada concepto se debe a las siguientes razones:

- El diagnóstico es siempre un esfuerzo de síntesis, por lo que no se puede extraer una relación muy larga.
- El diagnóstico debe ser de utilidad para formular la estrategia, por lo que si se tienen que procesar demasiados puntos, el análisis se vuelve excesivamente dificultoso.
- De ahí la necesidad de ser selectivos y quedarse con lo más sobresaliente.

El paso siguiente en el estudio es plantear un diagrama de matriz o matriz de análisis de datos. En él aparecen los cuatro aspectos relacionados y lo que se hace es cruzar una debilidad con todas las oportunidades y todas las amenazas, igual con las fortalezas. Una forma sencilla de realizar estos enfrentamientos es contestando y valorando las preguntas que se indican en el cuadro siguiente.



Fortalezas - Oportunidades	Fortalezas - Amenazas	Valor
¿La fortaleza X nos permite aprovecharnos mejor de la oportunidad Y?	¿La fortaleza X va a anular la amenaza Y?	+
¿Es indiferente?	¿Es indiferente?	=
¿Nos impide aprovecharnos de ella?	¿Nos impide anularla?	-
Debilidades - Oportunidades	Debilidades - Amenazas	Valor
¿La debilidad X va a dificultar sacar provecho de la oportunidad Y?	¿La debilidad X empeora la situación de la amenaza Y?	-
¿Es indiferente?	¿Es indiferente?	=
¿Permite aprovecharnos de la oportunidad?	¿Elimina parte de la amenaza?	+

Para poder sumar los códigos se establece la siguiente regla:

- **+ + + = +2**
- **+ + = +1**
- **+ + - = 0**
- **= + - = -1**
- **- + - = -2**

Las situaciones que se pueden plantear son las siguientes:

- Para las líneas de oportunidades:
 - Si el balance es positivo entonces no existe ningún problema estratégico para aprovechar la oportunidad del mercado.
 - Si el balance es negativo hay que buscar una solución a partir de la actuación interna.



- Para las líneas de amenazas ocurre algo contrario:
 - Si el balance es positivo hay que buscar una solución a partir de la actuación interna.
 - Si el balance es negativo, entonces no existe ningún problema estratégico en lo que se refiere a las amenazas del mercado.

Recuérdese que las fortalezas dirigen sus miras al aprovechamiento de las oportunidades, mientras las debilidades deberían experimentar ciertas mejoras si se piensa en eliminar ciertas amenazas. Se ha de pensar que una oportunidad no aprovechada puede llegar a convertirse en un problema, amenaza, y a la inversa un problema solucionado puede abrir un campo de oportunidades para la empresa.

