

AEA

*Asociación de emprendedores
y empresarios autónomos*

**BIBLIOTECA
PRÁCTICA**



**LOS ANÁLISIS DAFO Y LAS
RESPUESTAS CAME**

Índice

1 – Introducción	4
2 – Debilidades	5
3 – Fortalezas	6
4 – Amenazas	8
5 – Oportunidades	9
6 – Conclusiones	10
7 – Las respuestas CAME	11

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de la presente obra sin la autorización expresa y previa del propietario del Copyright

©Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos - **AEA**

1 Introducción

En la dinámica de estudio del emprendedor hay un área de trabajo que está relacionada directamente con el análisis de su proyecto desde los puntos de vista interno y externo. Debe tratar de cuestionar en varios escenarios su comportamiento, sus reacciones, qué hay que cambiar, cómo y cuándo.

Para realizar este ejercicio existe una herramienta práctica que ayuda a enfocar correctamente el análisis, y que se denomina DAFO.

DAFO son las siglas de las expresiones **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades.

En los años 50 del siglo XX se produjo una rápida evolución del área de la gestión en las empresas, lo que permitió el nacimiento de tratados, herramientas y teorías que hoy en día aún se encuentran vigentes. Una de ellas es el análisis DAFO.

El análisis DAFO permite cuestionar nuestro proyecto desde los cuatro aspectos indicados, por lo que resume en un cuadro de trabajo las claves de actuación y evolución de nuestro negocio.

Si el emprendedor es capaz de identificar los elementos que componen cada uno de los apartados, obtiene una visión completa de los principios básicos de actuación, tomando después las decisiones que corrijan las debilidades, cubran las amenazas, potencien las fortalezas y aprovechen las oportunidades.



Completar un análisis DAFO no es sencillo si no tenemos clara, en primer lugar, su utilidad. Por otra parte, es difícil auto diagnosticarse; si no he sido capaz de ver qué está mal, o qué puedo aprovechar como ventaja de negocio, por mucho que lo intente, la sabiduría no me caerá del cielo.

En este manual trataremos de resolver dudas al respecto, y de mostrar caminos de trabajo para poder confeccionar el DAFO con relativa sencillez.

Cada apartado de los siguientes se centra en un elemento del DAFO, estudiándolos por separado. Contemple este manual como una guía que le ayudará a determinar por dónde comenzar. Cada tipología de negocio tiene su DAFO particular, y debe concentrarse en averiguar la información precisa que realmente le interesa. Sea crítico, no dé por buena ninguna de las situaciones posibles de su negocio. Exprima al máximo las opciones.

¿Y este trabajo es sólo para emprendedores? No, también para cualquier negocio en curso. Una vez que se inicia la actividad, para su evolución o expansión se debe preparar el correspondiente plan de negocio. El DAFO seguirá presente a lo largo de nuestra vida empresarial o profesional.

2 Debilidades

Los negocios se asemejan en gran medida a la vida normal fuera de ellos, nos atrevemos a decir que una empresa es un ser vivo. Un médico necesita un diagnóstico para poder aplicar un remedio a una enfermedad. Detectar los males concretos o las deficiencias de su proyecto de negocio es una tarea importante.

Las debilidades siempre están representadas por aquellos aspectos de nuestro negocio que le sitúan en desventaja en relación a los competidores. El espejo en el que mirarnos son las otras empresas que ya operan en el mercado o segmento de mercado al que deseamos acceder y en el que queremos competir.

Nunca olvide que su tipología de negocio ya existe, hay alguna otra empresa que cubre la necesidad que usted ha detectado. Es muy difícil, casi imposible, en nuestra opinión, que un nuevo negocio opere a solas en el mercado, sin competencia. Si así fuera, otras empresas tardarían escaso tiempo en reorientar su oferta, y competir con nuestra idea de negocio, seguramente con mayor potencial, mayores recursos, y mejor experiencia. Pero esto no debe asustarnos, nosotros también podemos tener esa reacción.

Si la máxima es comparar nuestro proyecto con los competidores, resulta relativamente fácil completar la lista de las debilidades. Tenemos ya alguien que nos orienta, y simplemente nos comparamos con unas pautas específicas.

La comparativa se plantean en relación a todos los aspectos del negocio: recursos humanos, experiencia, capacidad financiera, capacidad de producción, ubicación, calidad, precio, etc.

Si en la comparativa detectamos que estamos en desventaja, es decir, tenemos una debilidad, la anotamos en nuestra lista. Ya veremos más adelante qué hacemos con ella.

Pero también hay un espacio de debilidades que no se comparan con la competencia. Se trata de las debilidades internas, aquellas que se identifican normalmente con lo que no sé hacer, o para lo que el negocio no está preparado, es una deficiencia.

Veamos algunos ejemplos de debilidades.

Debilidades
Externas
- Precio de venta superior a competidores
- Desconocimiento de marca en el mercado
- Ubicación no céntrica
Internas
- Poca capacidad técnica de producción
- Poco espacio para almacenaje
- Desconocimiento de internet

Si sólo hiciéramos el listado sería suficiente. Al menos somos conscientes de nuestras debilidades. Pero podemos ir un poco más allá, catalogar su importancia (alta, media, baja) y definir su grado de facilidad de resolución (fácil, difícil). Para ello, añadimos dos columnas a nuestra tabla. Debajo de cada debilidad hemos anotado la causa principal de su catalogación.

Debilidades	Importancia	Solución
Externas		
- Precio de venta superior a competidores <i>No es importante porque el precio no es un factor de decisión del cliente. Podemos bajar los precios</i>	Baja	Fácil
- Desconocimiento de marca en el mercado <i>No está prevista una campaña de publicidad en nuestro plan. Añadirla ahora nos hace incrementar los precios</i>	Alta	Difícil
- Ubicación no céntrica <i>Nuestro negocio se basa en la venta por internet. Hay muchos locales disponibles en las proximidades</i>	Baja	Fácil
Internas		
- Poca capacidad técnica de producción <i>Desconocimiento del proceso productivo. Inversión y contratación de personal especializado prevista en el plan</i>	Alta	Fácil
- Poca espacio para almacenaje <i>Producción bajo demanda. Espacios disponibles dentro y fuera de la ubicación actual</i>	Baja	Fácil
- Desconocimiento de técnicas de promoción en internet <i>Se requiere para la dinámica normal del negocio. Contratación de servicios externos previstos en el plan</i>	Alta	Fácil

Algunas debilidades las hemos detectado antes de iniciar el plan de negocio. Otras son posteriores a su inicio. El DAFO debe estar vivo a lo largo del análisis del plan de negocio, evolucionando a medida que realizamos estudios, estimamos ventas y costes, determinamos la financiación, etc.

3 Fortalezas

Si analizamos las debilidades, debemos analizar también las fortalezas, qué nos posiciona por delante de la competencia, qué aspectos internos y externos están aceptablemente diseñados y cuáles nos distinguen y aún así hay que mejorar.

Igual que para las debilidades, las fortalezas surgen de la comparación con la competencia, en los mismos apartados.

En el caso de las fortalezas, el análisis es proactivo. Esto significa que, como vamos a identificar aquello que nos da ventajas competitivas, es necesario, precisamente, potenciarlo. Si simplemente lo anotamos y consideramos que es suficiente, no caerá en la cuenta de que los competidores, en su análisis DAFO, su fortaleza la identificarán como una debilidad, o una amenaza, y reaccionarán en consecuencia, no se quedarán parados.

Igual que para las debilidades, y también para las amenazas y las oportunidades, creamos una tabla de trabajo con las mismas columnas.

En la tabla de las debilidades hemos incorporado las columnas de catalogación **Importancia** y **Solución**. Nos hemos enfocado en su relevancia para el proyecto, y en la facilidad o dificultad de su corrección.

Para las fortalezas mantendremos la catalogación de la **Importancia**, pero en lugar de determinar su **Solución**, asignaremos un valor de protección, de la posibilidad de que la competencia reaccione y, sobre todo, si lo puede hacer rápidamente o no. La tercera columna de las fortalezas es **Reacción**, con los valores rápida y lenta.

Esta catalogación es lógica si lo que estamos analizando es nuestra posición en relación a la competencia. Nos debe preocupar su capacidad de evolucionar y poner su oferta a nuestro nivel, adaptar sus recursos internos a nuestra forma innovadora de trabajar en el mercado.

Veamos algunos ejemplos de fortalezas.



Fortalezas	Importancia	Reacción
Externas		
- No cobramos gastos de envío <i>Todos los competidores cobran gastos de envío. Pueden incorporar rápidamente esta opción en su oferta</i>	Baja	Rápida
- Ofertas de lanzamiento <i>Nuestro sistema de compras permite reducir costes en la primera compra. Adaptación rápida de los competidores por poder de negociación</i>	Alta	Rápida

<ul style="list-style-type: none"> - Producto troncal propio novedoso por composición <i>Nuestro producto estrella es de desarrollo propio y no tiene competencia actual. El desarrollo de producto similar por competidores se demorará hasta vender las existencias de su producto actual</i> 	Alta	Lenta
<p>Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad y adaptación por formación del personal <i>Se prevén cursos de formación continua para los técnicos. Los competidores no cuentan con personal actualizado</i> 	Alta	Lenta
<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de servicios externos vs internos <i>La estructura fija es reducida. Abaratamiento de costes de estructura. Reconversión de competidores difícil</i> 	Alta	Lenta

Hay que cuidar las fortalezas, potenciarlas si es posible. Las fortalezas son el mascarón de proa que nos lleva hacia el éxito. Tenemos que estar preparados para que, si una fortaleza desaparece, innovar para conseguir otra nueva. De eso se trata la competitividad de nuestro negocio.

4 Amenazas

Las amenazas no están solo relacionadas con nuestra posición en cuanto a los competidores, y suelen surgir del entorno, más que desde el interior del negocio.

Cambios legislativos, crisis económica, cambios de formas de vida o de ocio, son algunos ejemplos de dónde buscar las amenazas, aparte de las que podamos descubrir del mercado y la competencia. Se trata de procurar anticipar qué va a ocurrir, cuándo y en qué medida nos afectará.

Existen cambios muy rápidos del entorno, y otros que se asientan tras años de transición. El negocio vive en el presente. El futuro próximo es el que nos interesa. El medio y largo plazo debemos contemplarlo, pero de ellos no depende ahora el estudio.

Para catalogar las amenazas, una vez identificadas, el indicador de su peligrosidad más útil es medir con qué probabilidad pueden producir, el grado de certeza. Por tanto, en la tabla correspondiente a las amenazas, mantendremos la columna de **Importancia** y añadiremos la columna **Probable**, con los valores sí y no.

Algunos ejemplos.

Amenazas	Importancia	Probable
Externas		
- Apertura de un centro comercial próximo <i>Nuestro negocio está basado en la proximidad.</i>	Alta	Sí
- Subida de precios de los proveedores <i>Será para todos igual casi con toda seguridad</i>	Baja	Sí
- Nueva Ley de horarios de comercio <i>Nos hará replantear la plantilla pero competiremos en igualdad de condiciones con comercio similar</i>	Baja	Sí

Las amenazas debemos considerarlas y hacer previsiones de que puedan convertirse en ciertas. No se suele actuar en tanto una amenaza es prácticamente segura pero, si hemos anticipado su existencia, será más fácil poder contrarrestarla. Como siempre, la anticipación es un arma que podemos tener en nuestra mano para trabajar con varios aspectos importantes del negocio.

5 Oportunidades

Por último, están las oportunidades. Al igual que las amenazas, las oportunidades son externas al negocio y anticipar que pueden existir, o que de hecho existen, sirve para aprovecharlas. Conocer las oportunidades es parte de nuestra posición proactiva en relación al negocio, investigando, escuchando, leyendo, aprendiendo y actuando continuamente.

No hay mucho que explicar en cuanto a lo que se puede localizar en el mercado, en los competidores, o en la legislación y en general en la sociedad que puede ser una oportunidad. Simplemente hay que tener los ojos bien abiertos para verlas, y los oídos atentos, en muchas ocasiones llegan sin estar preparados, pero lo importante es localizarlas e identificarlas.



La situación de cualquier negocio, de cualquier competidor, puede cambiar rápidamente por muchos factores. Ojo, la nuestra también. Si el cambio es negativo, ahí debemos estar para aprovecharlo, igual que si es positivo, para aprender de él. Seguro que aprendemos algo de su reacción. Pero si nos quedamos en casa esperando a que nos informen, a que nos llegue la noticia de una nueva oportunidad seguramente nunca la encontraremos, no nos llegará la noticia de su existencia.

En la tabla de las oportunidades no hay reglas para rellenarla. Las oportunidades, como hemos comentado, pueden aparecer desde cualquier lado, desde cualquier situación. Esté siempre atento al mercado, a las noticias, contrate servicios de alertas y avisos relacionados con su negocio, lea la prensa.

Veamos algunos ejemplos dispares de oportunidades. Como siempre, añadiremos en nuestra tabla dos columnas. En este caso, como las oportunidades pueden tener distinto origen, conceptos variados y, sobre todo, impacto variable en nuestro negocio, trabajaremos con las columnas **Interés**, con los valores alto y bajo, y **Aportación**, con los valores alta y baja.

Como observará, tratamos las oportunidades desde el prisma de la idoneidad de su aprovechamiento para el negocio, si realmente nos interesa o no invertir en incorporar la oportunidad al negocio.

Oportunidades	Interés	Aportación
Externas		
- Nueva Ley de horarios de comercio <i>Incorporar una línea de negocio que permita el mejor aprovechamiento de los recursos actuales</i>	Alto	Alta
- Nuevas promociones de viviendas en el entorno próximo con clara mejora de calidad <i>Se prevé un cambio de tipología de habitantes que pueden elevar el poder adquisitivo</i>	Alto	Alta
- Primera edición de la feria del sector A <i>Nuevo evento que presenta la oportunidad de dar a conocer los productos. No nos aporta ventas inmediatas. Se encuadra en actuaciones de comunicación</i>	Alto	Baja

Tener siempre a mano un lápiz y una libreta es muy útil. Bueno, ahora con los dispositivos móviles todo ha cambiado y ya no es imprescindible. Anote todo lo que puede representar una oportunidad. No se trata de concentrar nuestra atención únicamente en esta zona del análisis DAFO, pero es la más interesante, la más productiva.

6 Conclusiones

Hasta aquí hemos detallado brevemente el análisis DAFO pero, ¿y ahora qué? Ya he completado el análisis de las debilidades, conociendo qué debo mejorar, el de las fortalezas que tengo que cuidar y potenciar, las amenazas y las oportunidades, que me ayudará a estar prevenido y a aprovechar situaciones nuevas de negocio. Pero qué debo hacer ahora es quizás lo más importante.

El primer aspecto de trabajo es mantener actualizado el estudio. Vivimos en un mundo que cambia constantemente. El análisis DAFO no es un ejercicio que se utiliza solo para decidir si creamos un negocio o no, debe acompañarnos a lo largo de su vida.

En segundo término, las reacciones que cada empresa tiene al DAFO son distintas, pero siempre dependen del líder, en su caso, del emprendedor, de quien asume la responsabilidad de gestión general. Puede suponer que en organizaciones de mayor dimensión los análisis DAFO pueden ser generales, departamentales, e incluso por áreas de gestión, asumiendo el responsable correspondiente su creación y actualización.

Por último, conviene simplificar todo lo posible la puesta en práctica de las acciones que realicemos en respuesta a los apartados del análisis DAFO, para posibilitar la implementación de dichas acciones. En sí es un ejercicio de detección, clasificación y reacción. Para este fin se creó un análisis posterior al DAFO, que se denomina CAME.

7 Las respuestas CAME

CAME son las siglas de las palabras **C**orregir, **M**antener, **A**frontar y **E**xplotar. Este análisis simplemente sugiere qué debemos hacer con los ítems de cada apartado del DAFO, correlacionando una a una las cuatro secciones principales con las cuatro acciones que propone.

Por tanto, a las DEBILIDADES, responderemos con acciones que las corrijan (**C**orregir). Las FORTALEZAS, es claro que conviene mantenerlas (**M**antener), o incluso mejorarlas. Las AMENAZAS deben ser afrontadas (**A**frontar) para solucionarlas y, las OPORTUNIDADES inmediatamente las consideraremos como áreas de negocio susceptibles de explotación (**E**xplotar)

Las inercias que propone son lógicas. Tampoco hay que ser un lince para descubrir esto, pero el problema es que con demasiada habitualidad no hacemos nada con el análisis DAFO, o lo aprovechamos de forma precaria, muy por debajo de sus posibilidades reales.

Si al análisis DAFO le añadimos una columna más con la especificación del CAME, al mismo tiempo que descubrimos nuestros puntos fuerte y débiles, las amenazas y las oportunidades, describimos la reacción que tendremos a cada una de ellas, con el consiguiente ahorro de tiempo, es decir, con un análisis más o menos pormenorizado de las acciones que pondremos en valor para el negocio.

En cada una de las páginas siguientes mostramos cómo quedaría nuestro estudio en cada uno de los apartados DAFO.

Debilidades	Importancia	Solución	Corregir
<p>Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio de venta superior a competidores <i>No es importante porque el precio no es un factor de decisión del cliente. Podemos bajar los precios</i> - Desconocimiento de marca en el mercado <i>No está prevista una campaña de publicidad en nuestro plan. Añadirla ahora nos hace incrementar los precios</i> - Ubicación no céntrica <i>Nuestro negocio se basa en la venta por internet. Hay muchos locales disponibles en las proximidades</i> <p>Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad técnica de producción <i>Desconocimiento del proceso productivo. Inversión y contratación de personal especializado prevista en el plan</i> - Poco espacio para almacenaje <i>Producción bajo demanda. Espacios disponibles dentro y fuera de la ubicación actual</i> - Desconocimiento de técnicas de promoción en internet <i>Se requiere para la dinámica normal del negocio. Contratación de servicios externos previstos en el plan</i> 	<p>Baja</p> <p>Alta</p> <p>Baja</p> <p>Alta</p> <p>Baja</p> <p>Alta</p>	<p>Fácil</p> <p>Difícil</p> <p>Fácil</p> <p>Fácil</p> <p>Fácil</p> <p>Fácil</p>	<p>Importancia Baja. No haremos nada por ahora, pero conviene revisar el proceso de compra para intentar reducir los costes de producto</p> <p>Rehacer el plan con escenarios de inclusión de campaña de publicidad</p> <p>Importancia Baja. Descartar por ahora</p> <p>Inicio inmediato de búsqueda del personal idóneo para el proceso productivo</p> <p>Importancia Baja. Mantener actual estructura de ubicación pero mantener actualizado el estudio de locales</p> <p>Iniciar búsqueda inmediata de proveedores de servicios de internet y confeccionar el estudio de costes</p>

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
<p>Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cobramos gastos de envío <i>Todos los competidores cobran gastos de envío. Pueden incorporar rápidamente esta opción en su oferta</i> - Ofertas de lanzamiento <i>Nuestro sistema de compras permite reducir costes en la primera compra. Adaptación rápida de los competidores por poder de negociación</i> - Producto troncal propio novedoso por composición <i>Nuestro producto estrella es de desarrollo propio y no tiene competencia actual. El desarrollo de producto similar por competidores se demorará hasta vender las existencias de su producto actual</i> <p>Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad y adaptación por formación del personal <i>Se prevén cursos de formación continua para los técnicos. Los competidores no cuentan con personal actualizado</i> - Contratación de servicios externos vs internos <i>La estructura fija es reducida. Abaratamiento de costes de estructura. Reconversión de competidores difícil</i> 	<p>Baja</p> <p>Alta</p> <p>Alta</p> <p>Alta</p> <p>Alta</p>	<p>Rápida</p> <p>Rápida</p> <p>Lenta</p> <p>Lenta</p> <p>Lenta</p>	<p>Potenciar el anuncio a clientes en campaña de publicidad y por venta realizada</p> <p>Incluir en cada venta información sobre ofertas de lanzamiento vigentes</p> <p>Incrementar recursos en I+D+I para obtención de nuevos productos troncales</p> <p>Cerrar acuerdo con empresa de formación para ahorro de costes y poder incrementar la calidad y el número de cursos</p> <p>Mantener el análisis de costes variables y fijos. Atención a incrementos de volumen de contratación</p>

Amenazas	Importancia	Probable	Afrontar
Externas <ul style="list-style-type: none"> - Apertura de un centro comercial próximo <i>Nuestro negocio está basado en la proximidad.</i> - Subida de precios de los proveedores <i>Será para todos igual casi con toda seguridad</i> - Nueva Ley de horarios de comercio <i>Nos hará replantear la plantilla pero competiremos en igualdad de condiciones con comercio similar</i> 	<p>Alta</p> <p>Baja</p> <p>Baja</p>	<p>Sí</p> <p>Sí</p> <p>Sí</p>	<p>Revisar la actual situación del servicio al cliente para aprovechar las relaciones vigentes y mejorar el servicio</p> <p>Controlar precios de venta en competencia y operar en consecuencia</p> <p>Rehacer el plan de negocio con simulaciones de comportamiento en franjas horarias nuevas</p>

Oportunidades	Interés	Aportación	Explotar
Externas <ul style="list-style-type: none"> - Nueva Ley de horarios de comercio <i>Incorporar una línea de negocio que permita el mejor aprovechamiento de los recursos actuales</i> - Nuevas promociones de viviendas en el entorno próximo con clara mejora de calidad <i>Se prevé un cambio de tipología de habitantes que pueden elevar el poder adquisitivo</i> - Primera edición de la feria del sector A <i>Nuevo evento que presenta la oportunidad de dar a conocer los productos. No nos aporta ventas inmediatas. Se encuadra en actuaciones de comunicación</i> 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>	<p>Alta</p> <p>Alta</p> <p>Baja</p>	<p>Revisar líneas de negocio compatibles y complementarias para incorporarlas</p> <p>Revisar catálogo actual y precios.</p> <p>Estudio de producto en otras zonas similares a como se conformará la nuestra</p> <p>Poca publicidad por ahora. Visitar y esperar a segunda edición</p>

Ahora ya tenemos elaborado un análisis más completo, que nos ayuda en las decisiones, es más, que casi decide por nosotros ante las situaciones que incorpora. Las conclusiones del DAFO y el CAME deben ser compartidas, criticadas. Conviene que no sólo las tenga usted, coméntelas con proveedores y clientes de confianza, con el personal, con amigos. O con nosotros, con **AEA**.

El compromiso de **AEA** para con los emprendedores, los autónomos y los empresarios y profesionales es claro. Ponemos a su disposición recursos y

apoyo para intentar mejorar su dinámica de gestión con la mayor simplicidad de la que somos capaces.

En un ámbito más coloquial, no podemos gestionar tu idea de negocio, esa es tu responsabilidad. Pero sí podemos echarte una mano en diversas áreas de conocimiento en las que quizás no seas experto. Ven a conocernos y plantéanos tu proyecto, tus problemas, tus dudas. Seguro que podemos ayudarte.