

## 5. ANÁLISIS ESPECÍFICO, INTERNO Y EXTERNO PARA LA UNIDAD: EL ANÁLISIS DAFO

### 5.1. PROBLEMAS COMUNES CON EL ANÁLISIS DAFO

La clave del análisis DAFO está en separar el análisis del entorno, del análisis de la compañía, y en explotar el resultado para la generación de propuestas de actuación. Sin embargo el modelo SWOT, resulta tan abierto que pocas veces resulta verdaderamente eficaz. No hay pautas que ayuden a identificar de forma sistemática las oportunidades y amenazas ni las fortalezas y debilidades. Sin embargo, para nosotros es una herramienta básica, siempre que esté integrada en el análisis, apoyada en el resto de las herramientas de análisis, aunque muchos profesores y consultores consideran que está pasada de moda. En cualquier análisis estratégico al uso suele haber un DAFO. A veces -error muy frecuente- se trata de un DAFO para el sector; cuando un sector, en sí mismo, no tiene, por supuesto, ni fortalezas ni debilidades, ni oportunidades ni, tampoco, amenazas. Más allá de que oportunidades y amenazas procedan del entorno, éstas son específicas para la empresa; cada empresa en el sector tiene unas oportunidades y amenazas diferentes; un sector puede tener más o menos atractivo genérico, pero no tiene ni amenazas ni oportunidades, esas las tienen las empresas del sector, cada una de ellas las suyas, específicas y diferentes; no tiene sentido hablar de un DAFO sectorial, un DAFO sólo tiene sentido para una empresa actuando en un sector. En el caso de que el DAFO se aplique correctamente -esto es, a una empresa- también son recurrentes otro tipo de errores. Normalmente, fortalezas y debilidades están bastante ajustadas, pero lo usual es que amenazas y oportunidades no lo estén; muchas de las amenazas detectadas son realmente debilidades y parte de las oportunidades suelen ser opciones de actuación estratégicas; es decir, propuestas de acción. La única forma razonable, para nosotros, de hacer un DAFO correctamente -que como decíamos más arriba es un análisis específico para una empresa- es haber caracterizado, antes, genéricamente, al sector, tanto en su aspecto como en su aspecto interno. Así, antes de nada, deberemos aislar los factores relevantes del entorno y los factores críticos de éxito en el sector -ambos genéricos-, y, después, buscar, entre los factores relevantes del entorno, aquellos que son amenazas u oportunidades, y, entre los factores críticos de éxito, los que son fortalezas y los que son debilidades. De esta forma -distinguiendo bien el análisis genérico del análisis específico; separando bien lo que es el análisis externo del interno- evitaremos los errores comentados. Nada de esto se especifica suficientemente en la propuesta metodológica de Harvard.