

## 5.2. MÉTODO PROPUESTO PARA HACER UN DAFO ESTRATÉGICO

A continuación exponemos un método original para realizar un DAFO estratégico para una unidad de negocio, basándose en los análisis genéricos externo e interno del sector; esto nos va a permitir, de una parte, aislar los factores relevantes del entorno, en donde podremos buscar después las oportunidades y las amenazas específicas, y, de otra, los factores críticos de éxito -aquellos eslabones de la cadena de valor críticos para lograra el éxito en el sector- en donde podremos buscar las ventajas competitivas o las debilidades significativas.

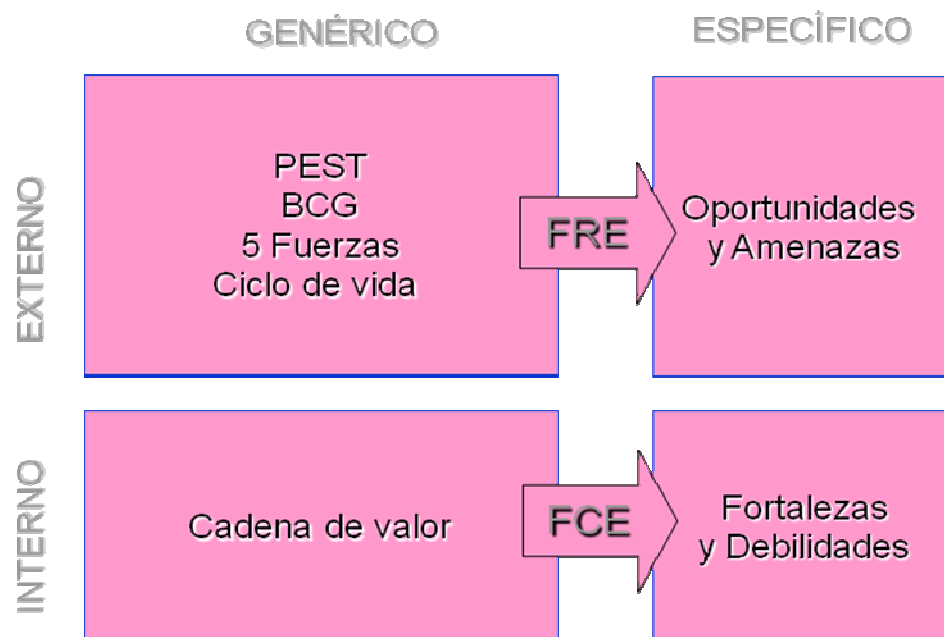


Figura 21. El método propuesto para hacer un DAFO estratégico  
(elaboración propia)

Para caracterizar genéricamente un sector de actividad las herramientas comúnmente utilizadas son, del lado externo:

- El modelo de las cinco fuerzas de M.E. Porter
- El modelo de los entornos genéricos de The Boston Consulting Group
- El modelo del ciclo de vida de la actividad
- El análisis PEST del macroentorno

Y del lado interno:

- La cadena de valor genérica

Entre los factores del entorno que fueran relevantes para todo el sector deberían estar bien las oportunidades o bien las amenazas para cada unidad.

Del lado interno, desarrollada a un nivel suficiente la cadena de valor, deberían aislarse aquellos eslabones cuyo desempeño excelente sea crítico para alcanzar el éxito en el sector. En ellos, debería buscar el estratega las fortalezas y las debilidades. Cada uno de los eslabones, en las actividades primarias y en las actividades de apoyo, puede tener una mayor o menor trascendencia según el sector en el que cada unidad de análisis estratégico se esté desarrollando; un eslabón, siempre imprescindible para llevar adelante la actividad, puede ser trascendental o casi irrelevante para el éxito según el sector de que se trate. Debemos seleccionar, de entre los eslabones, sólo aquellos que sean factores críticos de éxito en el sector. No es lo mismo fabricar productos de consumo que bienes durables; ni tampoco es lo mismo una actividad de empresa a empresa que de empresa a consumidor final; en cada caso, los factores relevantes para alcanzar el éxito serán unos u otros. Repasemos también el entorno estratégico genérico; ¿en qué tipo de entorno se desenvuelve la actividad?; en los entornos de volumen los factores relevantes son diferentes que en los entornos de alta especialización. Preguntémonos también con qué criterios deciden la compra los clientes en el sector; se piensa inmediatamente en el precio como el criterio más importante pero usualmente no es así; hay otros factores que suelen ser más importantes; jerarquicemos los criterios de compra de los clientes, asociándolos a la excelencia que demandan en los diferentes eslabones de la cadena de valor del sector, antes de decidir sobre los factores críticos para alcanzar el éxito en el sector de actividad. A veces seleccionar los factores críticos de éxito encierra alguna dificultad; frecuentemente se confunde lo que es relevante a efectos del éxito en el sector con lo que es necesario para llevar adelante la actividad. Todos los eslabones - insisto, todos - son, no sólo necesarios, como decíamos más arriba, son más que eso, son imprescindibles para realizar la actividad. No se trata aquí de lo prescindible o imprescindible que resulte determinado eslabón, se trata de escoger, entre ellos, aquellos en los que un desempeño superior resulta más crítico a efectos de alcanzar el éxito en la actividad.

Cuando la unidad tenga un desempeño distintivo -el mejor en el sector- en uno de los factores críticos de éxito, estamos frente a la posibilidad de disponer de una ventaja competitiva. Si el desempeño es inferior al desempeño medio en el sector se trata de una debilidad significativa.