

5.3. GENERACIÓN DE OPCIONES DE ACTUACIÓN BASADAS EN EL DIAGNÓSTICO DAFO

Resulta sorprendente que, rara vez, el análisis DAFO se utilice, en la práctica, para lo que fue concebido: para generar propuestas de actuación estratégica. Pareciera que el DAFO fuera una herramienta descriptiva en lugar de una herramienta para generar ideas destinadas a la acción. No tiene sentido hacer un DAFO si no es para explotarlo proponiendo estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas; la idea central de esta herramienta es que las fortalezas han de permitir aprovechar las oportunidades y reaccionar ante las amenazas y las debilidades han de tomarse en cuenta para adaptarse frente a las oportunidades y defenderse de las amenazas. Ese es el sentido verdadero del análisis DAFO.

5.3.1. PLANES DE MEJORA EN LOS FCE

Las estrategias no son planes de mejora que pueden ser cambios de procedimiento o actuaciones concretas sólo destinadas a mejorar un factor interno de la empresa. Por eso, antes de proponer la formulación de opciones estratégicas de actuación, debemos analizar cada factor crítico de éxito y, tanto si ese factor fuese una fortaleza, como si fuese una debilidad, debemos formular planes específicos de mejora para ellos. Cada factor distintivo de la unidad que esté entre los factores críticos de éxito del sector de actividad, si fuera sostenible, será una ventaja competitiva: ¿cómo puntúa la unidad en esos factores críticos de éxito?; ¿presenta en esos factores más fortalezas que debilidades?; ¿tiene entre ellos algún factor en el que puntúe 5, es decir algún factor distintivo?; ¿tiene posibles ventajas competitivas? Sin ventajas competitivas no podrá sostener su competitividad en el sector de actividad; el éxito no es posible sin ellas: las estrategias de éxito dependen, precisamente, del aprovechamiento de esas ventajas competitivas. Ahora bien, desde que se crea una ventaja competitiva ésta empieza a estar amenazada por la competencia que puede copiarla; para mantenerla se necesitan barreras que se han de reforzar para protegerla de la apropiación por parte de los competidores; los competidores tratan de copiar y, por tanto, destruir las barreras y la empresa debe reforzarlas permanentemente. Si se quiere alcanzar la excelencia, antes que corregir las deficiencias, es preciso asegurarse de la permanente optimización de las potencialidades; es mejorando las virtudes, más que corrigiendo los defectos, como se alcanza la excelencia.

Cada unidad de negocio debe sostener, acrecentar y, si es posible, blindar sus ventajas competitivas; pensemos para cada ventaja competitiva: ¿cómo sostenerla?; ¿cómo acrecentarla?; y ¿cómo blindarla?. Desarrollaremos un análisis creativo para explotar todas las oportunidades de sostener, mejorar y, en su caso, blindar las ventajas competitivas: para cada ventaja competitiva preguntémosnos: ¿cómo sostenerla?; ¿cómo acrecentarla?; ¿cómo blindarla?.

SOSTENER ACRECENTAR BLINDAR	Ventaja competitiva 1	Ventaja competitiva 2	Ventaja competitiva 3	Ventaja competitiva 4
¿Cómo sostenerla?				
¿Cómo acrecentarla?				
¿Cómo blindarla?				

Figura 22 (elaboración propia)

Los factores críticos de éxito en los que la unidad puntúa 1 ó 2 son las debilidades significativas; éstas son debilidades de la unidad en los factores críticos de éxito. Es, obviamente, importante prestar atención a la corrección de esas debilidades significativas: ¿cómo corregirlas?; las medidas pueden ser actuaciones concretas o cambios de procedimiento destinados a mejorar en un factor crítico.

CORREGIR	Debilidad significativa 1	Debilidad significativa 2	Debilidad significativa 3	Debilidad significativa 4
¿Cómo corregirla?				

Figura 23 (elaboración propia)

También en aquellos de entre los factores críticos, en los que la unidad puntúa 4 o 3 debemos plantear posibles correcciones; debemos intentar mejorar las fortalezas no distintivas o los factores en los que la valoración es normal respecto de sus competidores; identifiquemos como:

MEJORAR	Factor de valor normal 1	Factor de valor normal 2	Factor de valor normal 3	Factor de valor normal 4
¿Cómo mejorar?				

Figura 24 (elaboración propia)

MEJORAR	Fortaleza no distintiva 1	Fortaleza no distintiva 2	Fortaleza no distintiva 3	Fortaleza no distintiva 4
¿Cómo mejorar?				

Figura 25 (elaboración propia)

Después de este proceso tendremos listadas todas las posibles medidas de mejora y corrección en los factores críticos de éxito. No importa que algunas de las medidas propuestas sean contradictorias entre sí, lo importante es que estén todas registradas; ya las valoraremos más adelante.

PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS F.C.E.
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

Figura 26 (elaboración propia)