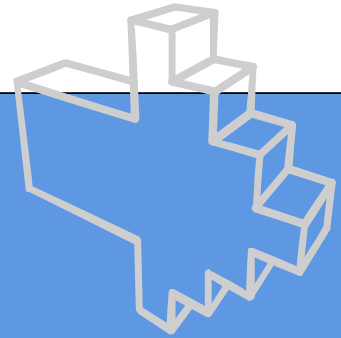




## **Anexos**

### **IV.A3 Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes**



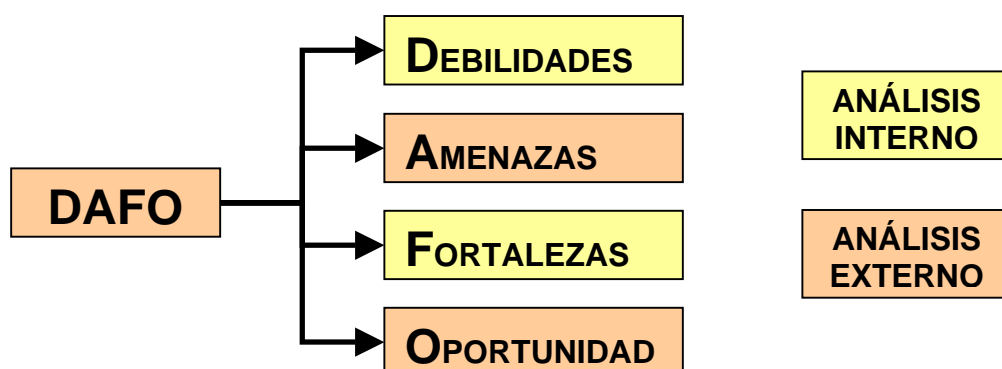
## IV.A3.1 ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DAFO EN ORGANIZACIONES DE TRANSPORTES

El **análisis DAFO** es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la organización de transportes, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El objetivo del análisis DAFO es el de que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la consecución de la DP.

Este análisis en común permite identificar una cantidad de ideas tres veces superior a la que generarían los mismos individuos trabajando por separado. En un buen análisis en común, cada miembro del equipo estimula las ideas de los demás con las suyas propias y los resultados frecuentemente son híbridos de muchas contribuciones.

El nombre lo adquiere de sus iniciales **DAFO**:

- **Debilidades**, también llamadas puntos débiles: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Amenazas**: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Fortalezas**, también llamadas puntos fuertes: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades**: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.



Las debilidades y fortalezas pertenecen al **ámbito interno de la organización**, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación, generales de organización...

Para el análisis de las debilidades y fortalezas debe considerar **áreas** como las siguientes:

- Análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de actividades: recursos, creatividad.
- Análisis de riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la organización.
- Análisis de histórico: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Conviene hacerse preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al **evaluar las fortalezas** de su organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

#### 1. Fortalezas Comunes

Cuando una determinada fortaleza se localiza en un gran número de organizaciones competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de organizaciones competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

#### 2. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza se localiza solamente en un reducido número de organizaciones competidoras. Las organizaciones que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su sector. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras organizaciones no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las organizaciones competidoras.

#### 3. Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra organización y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible cuando subsiste después de que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al **evaluar las debilidades** de la organización, conviene tener en cuenta que nos estamos refiriendo a aquellas que le impiden a la organización seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una organización tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras sí lo están haciendo.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al **entorno externo de la organización**, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la organización.

Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Las amenazas están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de rendimiento.

Conviene considerar **áreas** como:

- Análisis del Entorno  
Estructura de su organización (proveedores, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés  
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia (aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.)

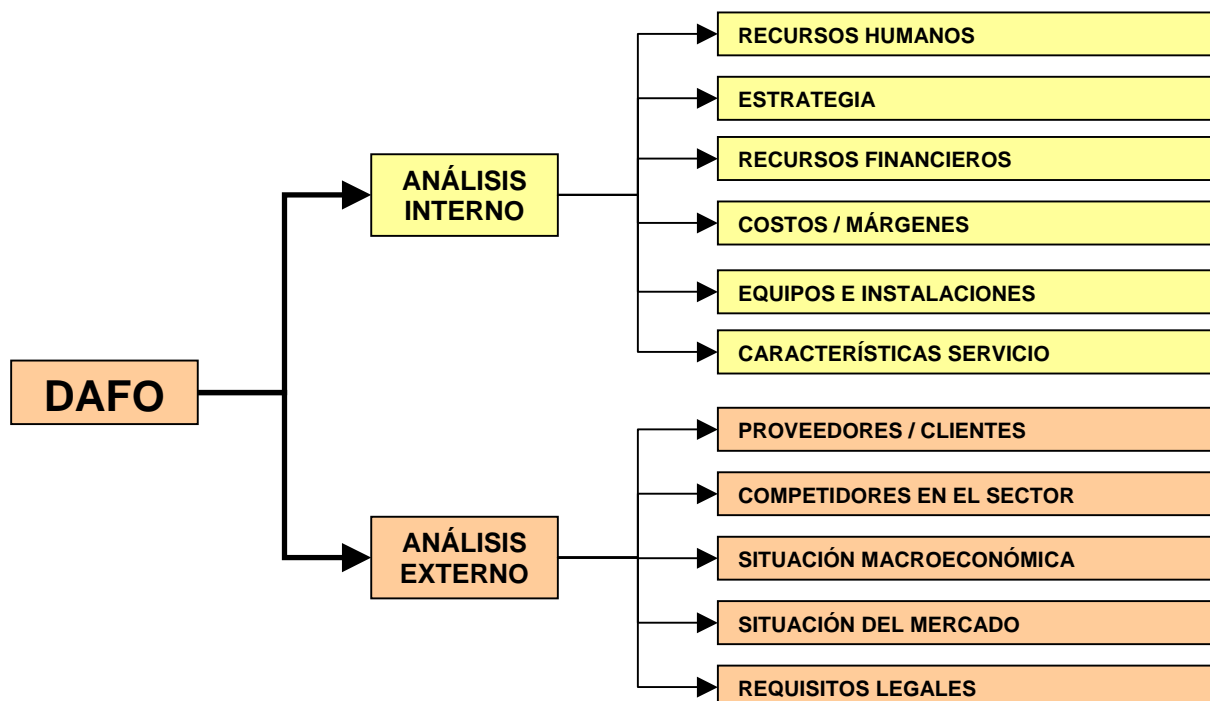
Es recomendable formularse preguntas como:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.

Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar acotadas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas.

Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.



A continuación se muestra un ejemplo de un análisis DAFO de una organización de transporte de mercancías por carretera.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad recursos financieros</li> <li>• Elevados costes unitarios</li> <li>• Alta rotación personal subcontratado</li> <li>• Bajo nivel tecnológico</li> <li>• Alta subcontratación vehículos reparto</li> <li>• Elevada dependencia de los recursos humanos</li> <li>• Tamaño empresarial reducido</li> <li>• Concepto de marca poco potenciado</li> <li>• .../...</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de armonización normativa</li> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Políticas de concentración</li> <li>• Normativa estricta sector farmacia</li> <li>• Poca capacidad de inversión</li> <li>• Saturación de las infraestructuras</li> <li>• Abaratamiento de los precios de mercado</li> <li>• Liberalización del transporte</li> <li>• .../...</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a la variación</li> <li>• Dimensiones instalaciones</li> <li>• Experiencia personal gestión tráfico</li> <li>• Flota de vehículos de ruta joven</li> <li>• Crecimiento en los últimos años</li> <li>• Adaptación a las nuevas tendencias industriales</li> <li>• Competitividad en precios y plazos de entrega</li> <li>• Know-how en el transporte de productos específicos</li> <li>• Cobertura nacional</li> <li>• .../...</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de especialización</li> <li>• Plazos de entrega cortos</li> <li>• Importantes referencias históricas</li> <li>• Cliente satisfecho</li> <li>• Aplicación de tecnologías más eficaces</li> <li>• Mejora de costes por la creación de economías de escala</li> <li>• Intermodalidad</li> <li>• Mejoras medioambientales</li> <li>• Baja calidad de otros tipos de transporte</li> <li>• Apertura de mercados</li> <li>• .../...</li> </ul>

Un segundo ejemplo de un análisis DAFO, correspondiente a otra organización del sector transporte se muestra en el siguiente cuadro.

### Análisis externo

Amenazas	Oportunidades
Los grandes cargadores tienden a la concentración de sus proveedores de transporte.	Mayor importancia de la logística (y del transporte) en el producto/servicio vendido
Cientes multinacionales (centros de decisión lejos de España) y con niveles superiores de decisión (de Jefe de transporte a Director de logística).	Procesos de concentración e internacionalización de las empresas españolas.
Globalización: exigencia de servicio en toda Europa y entrada de competidores de gran tamaño y servicio paneuropeo.	Extensión de estrategias de calidad, medio ambiente, logística inversa, etc. que obligan a mejorar el transporte.
Percepción de la cadena de suministro como importante fuente de ahorro.	Mejora la imagen de la empresa de transporte ante el cliente
Tendencia a la externalización de la logística: nuevos competidores (transitarios, operadores logísticos y agencias de transporte).	Avance en la integración logística de la cadena de suministro (flujos más rápidos y frecuentes, mayores volúmenes, concentración de proveedores, especialización de plantas, técnicas JIT, ECR, supply chain management, etc.).
Potenciación por parte de la administración de la intermodalidad y del uso del ferrocarril	Avance de las políticas de la UE: nuevas estrategias industriales, desarrollo de nuevas tecnologías de la información, mayor fluidez procesos logísticos,...
Avance transporte privado (ante liberalización laboral y reglamentaria).	Subsectores con mayores exigencias de servicio y menor sensibilidad al precio.
Política UE sobre financiación infraestructuras y costes externos (impacto medioambiental,...).	Incorporación de tecnologías de la información.

## Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<p>Mejores condiciones industriales del TC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociales (Normativa UE tiempos conducción y descanso)</li> <li>▪ Laborales (Normativa futura UE sobre jornada laboral)</li> </ul> <p>Promoción condiciones de competencia leal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato tipo</li> <li>▪ Liberalización tarjetas</li> <li>▪ Limitador, Tacógrafo digital</li> <li>▪ Condiciones inspección y visado, etc.</li> </ul> <p>Oferta de productos: medias cargas, grupaje, etc.</p> <p>Los cargadores necesitan más calidad, flexibilidad, fiabilidad y rapidez para sus estrategias logísticas</p> <p>Aumento de la responsabilidad jurídica de los cargadores</p>	<p>Aumento concurrencia por liberalización y bajada precios.</p> <p>Presiones de los cargadores (o de la sobreoferta de TC) para el incumplimiento normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitador velocidad</li> <li>▪ Tarjetas</li> <li>▪ Tacógrafo analógico (y digital)</li> <li>▪ Nuevos actores: países Este Europa</li> </ul> <p>Atomización. Fracaso concentración empresarial TC</p> <p>Estructura organizativa deficiente. Falta de coordinación departamental. Debilidad comercialización TC.</p> <p>Deficiencias en la interfase cargador-transportista: física (carga, descarga) e informativa. Escasa calidad información logística de los cargadores.</p> <p>Fallos en la capacidad de planificación y gestión de los cargadores. Estacionalidad de la demanda.</p> <p>Deficiencias en la oferta y en la formación profesional de los TC</p>