

Análisis DAFO



1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta básica y fundamental, que consiste en estudiar cuáles son los puntos débiles y fuertes de la Farmacia, a nivel interno y externo, permitiéndonos conocer la situación real en la que se encuentra y, a partir de el, plantear acciones de mejora.

Debemos tener en cuenta, que la situación del mercado puede afectar favorable o negativamente en el desarrollo exitoso del proyecto planteado. Pero también la situación actual de la farmacia y del equipo que la compone pueden influir decisivamente en su evolución futura.

Un modelo de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) facilita:

- La identificación tanto de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado (factores externos).
- Detectar las fortalezas y debilidades de la farmacia y de su equipo (factores internos).



En definitiva, constituye una herramienta que permite visualizar la foto de la situación de la Farmacia en ese momento. Al titular, realizar un análisis DAFO de su farmacias, le permitirá conocerla a fondo, conocer su potencial y sus oportunidades de desarrollo.

2. Estructura del análisis DAFO

Ámbito interno

¿Qué es el ámbito interno?

Son los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la farmacia:

Análisis económico:

- Ventas: en unidades y valores y por categorías (últimos 3 años)
- Cuotas de venta por categoría y principales proveedores (nº y volumen)
- Nº operaciones: evolución
- PVP medio
- Unid. por operación
- Valoración del stock y evolución del mismo por categorías
- Facturación por personal
- Márgenes comerciales
- Cuenta de explotación
- Nivel de servicio y nº de faltas

Equipo:

- Nº personas
- Cualificación
- Capacitación
- Actitudes y Aptitudes comerciales
- Planes de carrera
- Motivación y clima
- Necesidades
- Análisis de operaciones por franja horaria (generación de colas)

Organización del equipo:

- Organigrama
- Reparto de tareas y responsabilidades

Local:

- Atractivo de la fachada y escaparates
- Ubicación/tránsito de personas/tipo de calle/circulación de vehículos
- Visibilidad de la cruz
- Disposición de la sala de ventas y circulación del cliente

Exposición:

- Dimensionamiento de las categorías en exposición
- Calidad de la colocación del producto
- Señalética

Marketing:

- Imagen, logotipo
- Campañas realizadas (Análisis de resultados)
- Fidelización
- 2.0
- Comunicación

Capacidad de liderazgo del titular:

- Tipo de liderazgo
- Accesibilidad
- Reuniones de equipo
- Delegación

Servicios:

- Adaptación a la demanda del cliente
- Adaptación local/medios para su desarrollo
- Comunicación
- Formación e implicación del equipo
- Acuerdos de colaboración
- Coste/Beneficio

Realizamos un análisis interno con el objeto de conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la farmacia.

En función de las características de los recursos que tenga la farmacia, dividiremos éstos en:

- **Debilidades:** son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de las estrategias de la Farmacia y deben ser controladas y superadas. Por ejemplo: un equipo insuficientemente formado.
- **Fortalezas:** aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para conseguir ventajas competitivas. Por ejemplo: tener un equipo muy bien formado o una alta calidad en la atención al cliente.

Ámbito externo

¿Qué es el ámbito externo?

Son todos aquellos factores ajenos a la farmacia que condicionan su desempeño:

Entorno físico:

- Tránsito comercial/de paso/de paseo
- Zona peatonal/comercial/vehículos/parking
- Empresas/comercios cercanos
- Geolocalización de la farmacia
- Centros de salud
- Centros de servicios complementarios: fisioterapia, estéticos,...

Competencia:

A nivel general debemos analizar: horario, servicios, modernidad, surtido, trato al cliente, precios, ubicación.

- Farmacias
- Centros Comerciales
- Retail/perfumerías
- Supermercados/tiendas de primera necesidad

Población:

- Edad
- Crecimiento/envejecimiento
- Ciudad dormitorio
- Situación socioeconómica
- Nivel cultural

Clientes:

Basándonos en encuestas:

- Nivel de satisfacción y necesidades con el canal farmacia
- Farmacia habitual y fidelidad a la misma
- Motivo por el que va a una u otra farmacia
- Categorías que compra (frecuencia y lugar)
- Nivel de compra por impulso

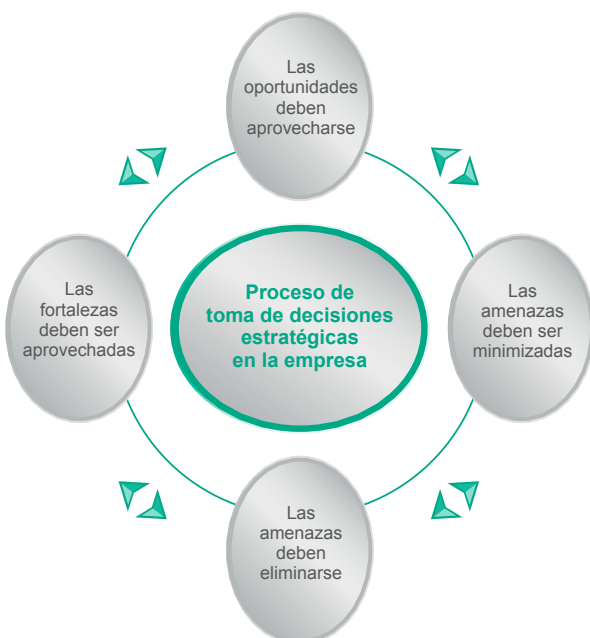
Realizamos un análisis externo para identificar y evaluar los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la farmacia y que se escapan de su control. **El análisis externo se divide en:**

- **Amenazas:** Es todo aquello externo, y que no depende de nosotros, que puede limitar su desarrollo, cuestionando incluso la viabilidad de la farmacia como empresa. Por ejemplo: el riesgo constante de la liberalización del mercado de la Farmacia.
- **Oportunidades:** Es todo aquello externo a la Farmacia que bien aprovechado puede dar una ventaja competitiva respecto a las otras Farmacias. Por ejemplo: introducir una nueva marca o hacer una ampliación de la exposición.

Conclusión

Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas. Por lo tanto, de forma resumida, el Análisis DAFO permite (ver figura 1):

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la Farmacia (fortalezas y debilidades).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la Farmacia (oportunidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).



En definitiva se trata de que la farmacia establezca claramente el futuro de la misma:

- Dónde quiere llegar.
- Cómo lo va a conseguir.
- Medios necesarios para lograrlo.

Una vez realizado el DAFO, cada uno de los ítems valorados deben ser tratados con una visión que permita trazar planes de acción de la siguiente manera:

- **Debilidades:** qué hay que hacer para eliminarlas o corregirlas.
- **Amenazas:** cómo se pueden atenuar o minimizar.
- **Fortalezas:** cómo utilizarlas y maximizarlas para convertirlas en elementos diferenciadores.
- **Oportunidades:** cómo aprovecharlas para convertirlas en fortalezas.

A la hora de DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE LA FARMACIA, hay dos fases fundamentales en las que influye enormemente el análisis DAFO: por un lado el proceso de definición de objetivos y por el otro el proceso de formulación estratégica (lo veremos en los siguientes submódulos).

Cómo elaborar el DAFO de mi farmacia

Sugerimos un ejemplo orientado a la oficina de farmacia española que nos ayudarán a confeccionar el DAFO de nuestra farmacia a partir de la reflexión sobre las preguntas planteadas anteriormente.

A continuación aportamos un esquema práctico sobre qué debe responder al delegado de TEVA una farmacia a nivel interno y externo para crear su DAFO.

		Fortalezas	Debilidades
Interno	Sit. Económica	¿Cómo están mis ventas respecto al año pasado?	
		¿Acumulo demasiado stock?	
		¿Mantengo unos márgenes adecuados en parafarmacia?	
	Nivel de servicio	¿Cumplo con las fechas establecidas con los clientes?	
		¿Tengo algún servicio de valor añadido (SPD, medir tensión...)?	
		¿Mis proveedores cumplen con sus plazos?	
		¿Aporto algún consejo farmacéutico?	
		¿Tengo una farmacia de 12h/24 horas?	
	Producto	¿Dedico el tiempo suficiente a los pacientes?	
		¿Tengo variedad de productos? (marcas, genéricos, de venta libre...)	
	Local	¿Adaptas tu surtido a las necesidades o tratamientos de tus clientes/pacientes?	
		¿Está mi equipo motivado?	
		¿Necesita mi equipo algún tipo de formación? (idiomas, aptitud comercial, formación sanitaria...)	
		¿Mi personal cumple mis expectativas como farmacia?	
		¿Hay un horario de turnos establecido?	
	Equipo	¿Están repartidas las tareas?	
		¿Mi ubicación es adecuada? (cerca de un centro de salud, peatonal, transporte público...)	
	Marketing	¿El exterior de mi farmacia es atractivo?	
		¿El interior de mi farmacia es accesible para los clientes/pacientes?	
		¿La exposición de mis productos de venta libre están visibles?	
¿cuido la estética de mi farmacia?			
¿tengo un escaparate atractivo?			
¿Realizo campañas de fidelización? (tarjetas de puntos, formación en la farmacia...)			
¿Tengo redes sociales, web...?			
¿Dispongo de buena reputación en la zona? (posicionamiento de marca)			
¿Hago promociones?			

		Oportunidades	Amenazas
Externo	Competencia	¿Hay muchas farmacias en mi zona?	
		Además de farmacias, ¿existen otros locales que afecten a mis ventas? (grandes superficies, parafarmacias...)	
		¿Mi competencia es más activa que yo?	
		¿ofrecen servicios de valor añadido diferentes de los míos?	
		¿Tengo productos diferentes de la competencia?	
		¿Mi competencia tiene servicio de 12h/24h?	
	Mercado	¿Tengo productos/servicios adecuados a la población de mi entorno?	
		¿Te adaptas al nivel cultural de tu zona?	
		¿Tienes un mercado cambiante? (turístico en verano y familiar en invierno...)	
	Socio-político	¿Las leyes establecidas, favorecen mi crecimiento?	
		¿Estoy preparado para afrontar cambios político-legales? (cambio gobierno, tarjeta electrónica...)	
		¿La crisis económica ha afectado el gasto de mis clientes?	

Para cumplimentar el cuadro anterior, a **nivel INTERNO**, en las preguntas ya preparadas, si la respuesta es “Sí”, lo pondremos en las fortalezas, y si la respuesta es “No”, la pondremos en las debilidades.

Para cumplimentar el cuadro anterior, a **nivel EXTERNO**, en las preguntas ya preparadas, deberemos ver si responder “Sí” o “No”, nos aporta una ventaja o un inconveniente. Y según ello, ponerlo en Oportunidades o en Amenazas.

4. ¿Cuáles son las estrategias que se pueden obtener de un análisis DAFO?

Una vez detectadas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la farmacia podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permitirá visualizar y resumir la situación actual y **definir la estrategia**.

Existen distintos tipos de estrategia empresariales:



- **Defensiva:** La farmacia está preparada para enfrentarse a las amenazas. Debe diferenciarse de la competencia y en caso de que su cuota de mercado descienda debe replantearse su estrategia comercial.
Ejemplo: Ampliar horario, trabajar la política promocional, ...
- **Ofensiva:** La farmacia debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible resaltar las ventajas propias frente a la competencia. Cuando el mercado está maduro debemos tratar de captar nuevos clientes la través de nuevos/mejoras de modelos o servicios.
Ejemplo: Desarrollo de comunicación 2.0, plan de fidelidad,...
- **Supervivencia:** La farmacia se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra ellas. Debemos tener detectada la situación y buscar la forma de actuar/mejorar nuestra posición tan pronto como sea posible. Mientras tanto estableceremos una política de racionalización de recursos.
Ejemplo: Control de gastos, selección de marcas que aporten valor y control de stock,...
- **Adaptativa:** Una vez detectadas las oportunidades y siendo conscientes de nuestra carencia de adaptación, debemos buscar los medios necesarios (internos/externos) para no perder dichas oportunidades.
Ejemplo: Alianzas con proveedores estratégicos, financiación de servicios con cooperativas o entidades bancarias.

Bibliografía

- De la A a la Z en la gestión de la oficina de farmacia.* Luis de la Fuente. (2011).
Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición: CAPÍTULO 2. Marketing estratégico
Manual práctico de gestión: Dirección estratégica empresarial. CEEI Galicia S.A. (2009)
Anexo IV. A3 Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes. Ediciones Mayo