

# Análisis DOFA y análisis PEST



*Alan Chapman*

# Análisis DOFA y análisis PEST

*Alan Chapman*

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis DOFA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del DOFA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DOFA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégico, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión

Las cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de Pro y Contra.

La plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis. Note que muchas de las preguntas son también puntos de discusión para otras secciones – utilícelas de la forma como le resulten más útiles, o cree las suyas propias.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

## Plantilla de análisis DOFA

**Tema del análisis: (defina aquí el tema a analizar)**

### fortalezas

- ¿Ventajas de la propuesta?
- ¿Capacidades?
- ¿Ventajas competitivas?
- ¿PUV's (propuesta única de vetas)?
- ¿Recursos, activos, gente?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Reservas financieras, retorno probable?
- ¿Marketing – alcance, distribución, awareness?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?
- ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

### debilidades

- ¿Desventajas de la propuesta?
- ¿Brechas en la capacidad?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Aspectos Financieros?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Acreditación, etc.?
- ¿Procesos y sistemas, etc.?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

### oportunidades

- ¿Desarrollos del mercado?
- ¿Vulnerabilidades de los competidores?
- ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?
- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- ¿Influencias globales?
- ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?
- ¿Mercados objetivo nicho?
- ¿Geografía, exportación, importación?
- ¿Nuevas propuestas únicas de venta?
- ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?
- ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades, agencias, distribución?

### amenazas

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?
- ¿Efectos ambientales?
- ¿Desarrollos de TI?
- ¿Intenciones de los competidores?
- ¿Demanda del mercado?
- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- ¿Contratos y alianzas vitales?
- ¿Mantener las capacidades internas?
- ¿Obstáculos enfrentados?
- ¿Debilidades no superables?
- ¿Pérdida de personal clave?
- ¿Respaldo financiero sostenible?
- ¿Economía – local o extranjera?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

- ¿Volúmenes, producción, economías?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

### Ejemplo de análisis DOFA

Este ejemplo está basado en una situación imaginaria. El escenario es una empresa manufacturera, negocio-a-negocio, que históricamente había dependido de distribuidores para que llevaran sus productos al cliente final. La oportunidad, y en consecuencia el objeto del análisis DOFA, es para la empresa crear una nueva compañía propia, que distribuya directamente sus productos a ciertos sectores de clientes finales, que no están siendo cubiertos por sus distribuidores actuales.

**Tema del análisis: creación de una empresa distribuidora propia para acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados**

#### fortalezas

- Control y dirección sobre las ventas al cliente final
- Producto, calidad y confiabilidad del producto
- Mejor desempeño del producto, comparado con competidores
- Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto
- Capacidad ociosa de manufactura
- Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final
- Lista de clientes disponible
- Capacidad de entrega directa
- Mejoras continuas a los productos
- Se puede atender desde las instalaciones actuales
- Los productos tienen la acreditación necesaria
- Los procesos y la TI se pueden adaptar
- La gerencia está comprometida y confiada

#### debilidades

- La lista de clientes no ha sido probada
- Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores
- Seríamos un competidor débil
- Poca experiencia en mercadeo directo
- Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero
- Necesidad de una mayor fuerza de ventas
- Presupuesto limitado
- No se ha realizado ninguna prueba
- Aún no existe un plan detallado
- El personal de entrega necesita entrenamiento
- Procesos y sistemas
- El equipo gerencial es insuficiente

#### oportunidades

- Se podrían desarrollar nuevos

#### amenazas

- Impacto de la legislación

productos

- Los competidores locales tienen productos de baja calidad
- Los márgenes de ganancia serán buenos
- Los clientes finales responden ante nuevas ideas
- Se podría extender a otros países
- Nuevas aplicaciones especiales
- Puede sorprender a la competencia
- Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores

- Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes
- Riesgo para la distribución actual
- La demanda del mercado es muy estacional
- Retención del personal clave
- Podría distraer del negocio central
- Posible publicidad negativa
- Vulnerabilidad ante grandes competidores

### **Herramienta de análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. La plantilla de ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas pueden ser incluidas en la misma sección. Las preguntas son ejemplos de puntos de discusión, y pueden ser alteradas según el asunto del análisis.

Como en el análisis DOFA, es importante tener claro el asunto analizado – si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia el, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad

delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

Asegúrese que el asunto del análisis sea descrito en forma clara, de modo que quienes contribuyan a el, y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones.

### **Plantilla de análisis PEST**

Fuera de los títulos principales, las preguntas y temas mencionados en la plantilla son simples ejemplos y no son exhaustivos. Agregue sus propias preguntas, o modifique las que se mencionan según las necesidades, experiencia y nivel de habilidades de quienes lo llevan a cabo, así como según sus objetivos.

Si los factores ambientales son más relevantes que los económicos, sustitúyalo. Recuerde considerar los tres factores adicionales del PESTELI: ecológicos, legislativos e Industria.

El análisis puede convertirse en una medida más científica, al asignarle una calificación a cada ítem. Esto es particularmente útil cuando se analiza más de un mercado, con el objetivo de decidir cual de las dos oportunidades de mercado tiene mayor potencial o más obstáculos; por ejemplo, cuando esté decidiendo entre desarrollar el mercado A o el B, concentrarse en distribución local o exportación, o adquirir la empresa X o Y.

**Asunto del análisis PEST: (defina el punto de vista y el mercado)**

#### **políticos**

- asuntos ecológicos/ambientales
- legislación actual en el mercado local
- legislación futura
- legislación internacional
- procesos y entidades regulatorias
- políticas gubernamentales
- período gubernamental y cambios
- políticas de comercio exterior
- financiamiento e iniciativas

#### **económicos**

- situación económica local
- tendencias en la economía local
- economía y tendencias en otros países
- asuntos generales de impuestos
- impuestos específicos de los productos y servicios
- estacionalidad y asuntos climáticos
- ciclos de mercado
- factores específicos de la industria
- rutas del mercado y tendencias de distribución
- motivadores de los clientes/usuarios

- grupos de cabildeo y de presión
- grupos de presión internacionales

- intereses y tasas de cambio

### **social**

- tendencias de estilo de vida
- demografía
- opinión y actitud del consumidor
- punto de vista de los medios
- cambios de leyes que afecten factores sociales
- imagen de la marca, la tecnología y la empresa
- patrones de compra del consumidor
- moda y modelos a seguir
- grandes eventos e influencias
- acceso y tendencias de compra
- factores étnicos y religiosos
- publicidad y relaciones públicas

### **tecnológicos**

- desarrollos tecnológicos competidores
- financiamiento para la investigación
- tecnologías asociadas/dependientes
- tecnologías/soluciones sustitutas
- madurez de la tecnología
- capacidad y madurez de la manufactura
- información y comunicación
- mecanismos/tecnología de compra
- legislación tecnológica
- potencial de innovación
- acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
- asuntos de propiedad intelectual

## **Diferencias y relación entre PEST and DOFA**

PEST es útil antes del DOFA – generalmente, no vice-versa. El PEST seguramente ayudará a identificar factores de DOFA. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas: **PEST:** evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

**DOFA:** evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.

La planificación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto de escogencia pragmática, decidir cual ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes.

El PEST se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto.

Los cuatro cuadrantes del PEST varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa. Por ejemplo, los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa B2B ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor. Los factores políticos, por otro lado, serían más relevantes para un proveedor global de municiones o un fabricante de aerosoles.

Todas las empresas se benefician del análisis DOFA, y para todas resulta útil hacer un análisis de ese tipo de sus principales competidores. Esto a su vez, puede retroalimentar los aspectos económicos del análisis PEST.