

AUDITORIA DE SISTEMAS INFORMATICOS

Lic. Julio César López

Adaptado al español de la información de Albert S Humphrey
Dirección Estratégica de Fundación Iberoamericana FUNIBER

Análisis de matriz DOFA

Los orígenes del modelo de análisis DOFA

Este trozo de la historia, sobre el origen del análisis DOFA, fue provisto por Albert S Humphrey, uno de los padres fundadores del mismo.

El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

Sin embargo, se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso y fútil.

Se pensaba que gerenciar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables.

La realidad seguía siendo que, a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart de SRI en Menlo Park, California, liderizó un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio”.

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969. 1100 empresa y organizaciones fueron entrevistadas, y se diseño un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían

ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema modular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso.

1. Valores
2. Evaluar
3. Motivación
4. Búsqueda
5. Selección
6. Programar
7. Actuar
8. Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3

Descubrimos que no podíamos cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, así que comenzamos como primer paso, haciendo la pregunta de “evaluación”, es decir ¿qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones?. ¿qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro? Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA (SOFT en inglés).

Cuando esto se presentó a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y lo denominaron análisis SWOT.

El SWOT fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como tal, no era de utilidad. Lo que hacía falta era ordenar los asuntos en las categorías de planificación:

1. **Producto** (qué estamos vendiendo)
2. **Proceso** (cómo lo estamos vendiendo)
3. **Cliente** (a quién le estamos vendiendo)
4. **Distribución** (cómo se lo hacemos llegar)
5. **Finanzas** (cuáles son los precios, costos e inversiones)
6. **Administración** (y cómo administramos todo esto)

El segundo paso era entonces “qué debe hacer el equipo” sobre los asuntos en cada categoría. El proceso de planificación se diseñó entonces mediante ensayo y error, y resultó finalmente en el proceso de 17 pasos, comenzando por el SOFT/SWOT, con cada asunto registrado por separado en una página, denominada “asunto de planificación”.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema ha sido

completamente desarrollado, y se ha probado en los problemas se establecer y aprobar objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos.

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:

- Realizar un análisis de procesos de la empresa
- Realizar una auditoria de sistemas
- 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.

LA SITUACIÓN INTERNA:

Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización.

LAS FORTALEZAS:

Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

LAS DEBILIDADES:

Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

LA SITUACION EXTERNA:

Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

LAS OPORTUNIDADES: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

LAS AMENAZAS: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

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 sistema?
- ¿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 sistema?
- ¿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

- ¿Desarrollo de nuevos sistemas?
- ¿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?

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?

- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades, agencias, distribución?
- ¿Volúmenes, producción, economías?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

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

Ponderación del DOFA

(Ejemplo utilizando el funcionamiento de Amazon.com)

FORTALEZAS

F1. Reconocimiento de marca: la marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente

F2. El modelo de negocio: tiene la posibilidad de aumentar sus ventas (en \$ y unidades) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos

F3. Diversificación: la variedad de productos que vende y de mercados geográficos que atiende le confiere una gran estabilidad

F4. Evolución del negocio: durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor

DEBILIDADES

D1. Estrategia basada en bajos precios: el mayor incentivo de la empresa son sus bajos precios; aunque estos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras tiendas que provean mayores o mejores incentivos.

D2. Complejidad del negocio: al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución

D3. Crecimiento: el crecimiento de la empresa, si se excluyen eventos especiales (como los lanzamientos de Harry Potter), no son impresionantes

D4. Costo de envío: durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible

OPORTUNIDADES

O1. Aumentar la pre-venta: la pre-venta de artículos (los clientes pagan antes de estar disponible y meses antes de que tengan que pagarle al proveedor), resulta un gran negocio que puede incrementarse

O2. Estrategia multi-proveedor: incluir tiendas de terceros (como Circuit City, Toys R US y Office Depot), le permite agregar gran cantidad de productos, mejorar su propuesta de valor, y reforzar su marca

O3. Servicios Web: el servicio AWS, mediante el cual permiten a terceros desarrollar aplicaciones para su plataforma tecnológica, le permite innovar constantemente sin grandes inversiones

O4. Mercados internacionales poco desarrollados: el aumento acelerado del uso de internet y de banda ancha en otros países (incluyendo aquellos en los que ya tiene presencia) le permitirá seguir creciendo internacionalmente

AMENAZAS

A1. Creciente competencia: el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo

A2. Riesgo de inventario: para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la empresa tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios en la demanda y ciclos de producto

A3. Desempeño bajo presión: la empresa tiene que justificar el "precio agresivamente alto" que le asignan los mercados financieros

El análisis DOFA y el cruce la matriz de impacto en la práctica creadora

Cada uno de los elementos que componen la llamada matriz DOFA (figura 2.11), se reducen aproximadamente a cinco, por el método de filtrado de ideas u otro afín, y se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades), y a su vez como estos últimos inciden en las primeras.



Figura 2.11: Cuadrantes de la matriz DOFA¹.

¹ Fuente: Jorge, A. (2002). Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Cuadrantes de análisis: identificación de estrategias

A. Maximización fortalezas/Maximización oportunidades: estrategia ofensiva

La primera a potenciar surge de la siguiente pregunta:

Si potencio al máximo la fortaleza "tal" ¿Cuánto me permitirá aprovechar cada una de las oportunidades para poder cumplir la misión trazada?

Es importante notar que todas las preguntas de la matriz se hacen enfocadas a cómo el potenciamiento de nuestras fortalezas o la superación de las debilidades nos permiten aprovechar o protegernos de los efectos del entorno, ya que la organización sólo tiene control e influencia directa sobre lo intrínseco.

Del resultado de esta primera pregunta se conforma el cuadrante ofensivo (MAXI-MAXI).

B. Maximización fortalezas/Minimización amenazas: estrategia defensiva

La situación del cuadrante superior derecho que correlaciona a las fortalezas y las amenazas se desdobra ante la pregunta:

Si potencio al máximo cada una de las fortalezas ¿Cuánto cada una de ellas me permitirá atenuar los efectos de cada una de las amenazas? Usaremos la misma escala que ya planteamos para el primer cuadrante.

Aquí aparece el cuadrante (MAXI-MINI). Se le denomina cuadrante defensivo.

C. Minimización debilidades/Maximización oportunidades: estrategia adaptativa

En el cuadrante inferior izquierdo que correlaciona las debilidades y las oportunidades la pregunta se formulará así:

¿Si supero totalmente cada una de las debilidades cuánto podré aprovechar cada una de las oportunidades?

La metodología en cada cuadrante es similar a la explicada con anterioridad. De aquí aparece el cuadrante adaptativo (MINI-MAXI).

D. Minimización debilidades/Minimización amenazas: estrategia de supervivencia

Y por último, en el cuadrante restante, que correlaciona las debilidades y las amenazas, se pregunta:

¿Si supero cada una de estas debilidades, cuánto podré atenuar los efectos de cada una de las amenazas?

Aquí aparece el cuadrante de supervivencia (MINI-MINI).

Opciones para puntuar los cuadrantes: análisis de incidencias

Una de ellas, en la cual si se entiende que, por ejemplo, es decisivo que una fortaleza permita aprovechar una oportunidad (en un cuadrante MAXI-MAXI) se sitúa una cruz (valor 1) en la cuadrícula que las correlaciona, y si no es significativo se coloca un punto (valor 0).

La otra opción es un método más riguroso y consiste en realizar una evaluación cuantitativa de cómo es la incidencia entre dos elementos de la matriz DOFA. La relación entre elementos se puntúa con una valor entre "7" puntos y "1", cuyos valores representan lo siguiente:

7. Óptimo.
6. Muy alto.
5. Ligeramente alto.
4. Medio.
3. Ligeramente bajo.
2. Muy bajo.
1. Prácticamente despreciable.

En lo adelante nos seguiremos refiriendo a este último método de "cruce" o de "impacto cruzado", en las dimensiones de evaluación entre

Evaluación de matriz: selección de estrategia

Nótese que cuando estamos dando una evaluación (puntuación), primero será individual, después se procurará que sea una discusión en equipo y por último se buscará un consenso en una sesión "plenaria" o "puesta en común". Este proceder permite realizar un posicionamiento estratégico. Estas calificaciones (o puntuaciones) se colocarán en la siguiente figura:

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5	T
FORTALEZAS	F1											
	F2											
	F3											
	F4											
	F5											
DEBILIDADES	D1											
	D2											
	D3											
	D4											
	D5											
T												

Figura 2.12: Cuadrantes de la matriz

DOFA1.

Se suman las casillas verticalmente y horizontalmente, detectando, cuáles de cada uno de estos elementos, son los más reiterados, o sea, los que tienen una repercusión más sobresaliente. Por

ejemplo de las cinco fortalezas que se han sometido a examen, aquella que más puntos acumule será la que si la potenciamos a tope mejor me permitirá aprovechar las oportunidades y atenuar los efectos de las amenazas del entorno, por lo que se considera la fortaleza fundamental y será aquella que tendrá una prioridad a la hora de asignar recursos, ya que el impacto que tendrá sobre el entorno será muy superior.

Lamentablemente en muchas organizaciones se dedican cuantiosos financiamientos a fertilizar fortalezas, que no aportarán ningún resultado estratégico. De la misma manera se produce para las debilidades y también para los factores exógenos, o sea las oportunidades y las amenazas.

De hecho que esto nos posibilita centrarnos en aquellos factores, que son los que tiene un protagonismo fundamental, tanto en lo interno como lo externo.

Cuando se aplican estas reflexiones a la matriz DOFA decimos que se convierte en un instrumento no ya contemplativo, sino transformativo, todo lo cual se concreta en lo que se suele denominar Problema estratégico general y solución estratégica general.

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

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
- intereses y tasas de cambio

social

- tendencias de estilo de vida
- demografía
- opinion y actitud del consumidor
- punto de vista de los medios
- cambios de leyes que afecten factores sociales

tecnológicos

- desarrollos tecnológicos competidores
- financiamiento para la investigación
- tecnologías asociadas/dependientes
- tecnologías/soluciones sustitutas

- 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

- 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 y 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 retro-alimentar los aspectos económicos del análisis PEST.