

Análisis PEST y análisis FODA

Saber si un proyecto o una idea de negocio será exitoso o no, es el sueño de cualquier emprendedor, empresario o negociante. Sin embargo tener la certeza de ello es bastante difícil, nadie es adivino como para saber si nuestra inversión y esfuerzo tendrá éxito, y es allí donde han cobrado importancia los análisis basados en matrices como el FODA y el PEST, que si bien no son infalibles nos pueden ayudar bastante a “aumentar la certeza” de saber si nuestra idea, estrategia, negocio o empresa tendrá éxito.

Es por ello que en éste y en siguientes artículos veremos qué son, para qué sirven y cómo se usan los análisis PEST y FODA de forma práctica y sencilla.

Empecemos por responder **¿Qué son el PEST y el FODA?**

PEST: Evalúa los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Mide el mercado y el potencial de un negocio según factores externos.

FODA: Evalúa factores internos y externos de la empresa como: Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Mide directamente una unidad de negocio, propuesta o idea.

Podemos decir que ambos nos permiten evaluar las condiciones que tenemos y el entorno en el que insertaremos nuestro negocio, para de esta forma intentar saber que tan viable es nuestro proyecto. Son un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Aunque quizá el FODA sea más popular, no le resta su cuota de importancia al PEST que es un análisis externo del “medio ambiente” al que se enfrentará el proyecto, de hecho es recomendable y útil realizar un análisis PEST antes que un análisis FODA.

Por ejemplo al hacer un análisis PEST podemos detectar qué leyes regulan el tipo de negocio que queremos implementar, si el negocio es afectado por factores estacionarios o el clima, si se somete a un tipo especial de tributación o a una entidad supervisora específica, si debemos cumplir con una norma en particular para participar en el mercado, etc.

Elementos que podrían de plano descartar o potenciar nuestra idea, quizá nos demos cuenta que nuestra capacidad actual no logra cumplir ciertos estándares fijados por el mercado o que la legislación o tributación es más compleja de lo que pensamos y nos generará una mayor cuota de administración en la empresa, o que venciendo ciertos obstáculos que hasta ahora nadie se ha atrevido, podemos llegar a ser pioneros en un mercado.

En general estas dos metodologías son complementarias entre si, ya que una vez determinado el entorno PEST, podemos fijar el foco en una idea de negocio en particular y realizar un análisis FODA, el cual se verá sustentado en el trabajo realizado con el PEST, de hecho puede que a partir de los factores encontrados en el PEST descubramos las

oportunidades y amenazas que compondrán el FODA y nos dejen una idea más solida de los factores involucrados.

En el siguiente artículo veremos como realizar un análisis PEST y las aplicaciones que le podemos dar para nuestro actual negocio o como herramienta para evaluar nuevas posibilidades de negocio.

ANÁLISIS PEST

El Análisis PEST es una herramienta de medición de negocios que ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, es similar al análisis FODA (o DOFA) pero analizando factores externos, concretamente los Políticos Económicos, Sociales y Tecnológicos.

La idea de hacer este análisis es saber la situación y el potencial de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él, por esta razón es que se recomienda hacer este análisis antes que el FODA ya que este último analiza el negocio en sí una vez que ya nos hemos decidido llevarlo a cabo.

El análisis PEST es conveniente hacerlo a través de una lluvia de ideas las cuales se puedan discutir para llegar a definiciones claras de los factores involucrados y evitar en lo posible que pasemos por alto algún elemento clave.

La plantilla PEST puede analizar los siguientes factores:

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

Sociales

- Tendencias de estilo de vida
- Demografía
- Opinión y actitud del consumidor
- Punto de vista de los medios

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

Tecnológicos

- Desarrollos tecnológicos competidores
- Financiamiento para la investigación
- Tecnologías asociadas/dependientes
- Tecnologías/soluciones sustitutas

- 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
- 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

También es posible extender la lista de factores incluyendo aspectos Ecológicos, Legislativos y de Industria, lo cual es llamado PESTELI, sin embargo dependiendo de la importancia que se le de a estos factores pueden agruparse dentro del PEST, los de Industria en Economía los Legislativos en Políticos y los Ecológicos dispersos entre los cuatro.

Es importante que antes de realizar un análisis PEST se defina adecuadamente el punto de vista y el objetivo para el cual se realizará el análisis. Un mal enfoque dará sin duda un mal resultado, es por ello que debemos establecer claramente la perspectiva con el que vamos a hacer el trabajo, por ejemplo:

- 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

De esta forma las ideas serán más claras, los factores más exactos y los resultados más precisos. En definitiva, mediante este análisis lógico es posible tener una mayor certeza de si nuestra idea o proyecto tiene mejores o peores probabilidades de éxito, comparar y elegir entre dos ideas de negocio que tengamos en mente o incluso saber si realmente es o no conveniente ejecutar determinado proyecto.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (DOFA o SWOT, por sus siglas en inglés), es una de las herramientas gerenciales más conocidas y a la vez una de las más infrautilizadas principalmente por una falta de entendimiento en su concepto, una mezcla difusa entre el significado de FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas; y el objetivo final del FODA que es la

toma de decisiones, es por ello que es bastante oportuno tener una clara definición de lo que es FODA y antes que eso definir el objetivo que lo origina, la Gerencia Estratégica.



Por ejemplo Fred David define la Gerencia Estratégica en la siguiente forma:

“Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estrategia”.

Mientras que sobre el análisis FODA, Steiner plantea lo siguiente.

“El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”.

Por tanto el FODA es una herramienta que emplea la Gerencia Estratégica para tomar decisiones respecto a:

- 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

Puesta en marcha de un análisis FODA

Por lo tanto un análisis FODA se debe realizar con un objetivo claro y bien acotado, la idea es saber cómo utilizar los resultados y no solo listar una serie de factores. Para ello es clave definir claramente qué es lo que vamos a analizar, realizar un diagnóstico interno de la empresa y un análisis externo que generalmente estará bastante ligado al PEST. Luego ordenar los factores de acuerdo al esquema, algo que se puede hacer mediante una lluvia de ideas o en base a estudios más elaborados.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

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?

Oportunidades

- ¿Desarrollos del mercado?
- ¿Vulnerabilidades de los

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?
- ¿Confiability de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Acreditación, etc?
- ¿Procesos y sistemas, etc?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

Amenazas

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?

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

Mediante un análisis FODA es posible definir estrategias y tomar decisiones con un mayor grado de certeza, todo dependerá de que tan exhaustiva sea la recolección de datos y la claridad con que hayamos definido los objetivos y resultados del análisis.

Ejemplo práctico: Amazon.com Amazon.com es una empresa de comercio electrónico, basada en Seattle, Washington (Estados Unidos). Aunque comenzó vendiendo libros, actualmente comercializa una amplia gama de productos, entre los cuales están música, video, ropa, juguetes, joyas, artículos electrónicos y más. Además de operar en Estados Unidos, tiene websites en otros mercados como Canadá, Francia, Alemania, Japón y Reino Unido. En el año 2003, la empresa tuvo ingresos de US\$ 5,3 billones. Cuenta con unos 26 millones de clientes. Forma parte de las Fortune 500.

Fortalezas

- Reconocimiento de marca: la marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente
- El modelo de negocio: tiene la posibilidad de aumentar sus ventas (en \$ y unidades) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos
- Diversificación: la variedad de productos que vende y de mercados

Debilidades

- 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.
- Complejidad del negocio: al aumentar la variedad de productos y

- geográficos que atiende le confiere una gran estabilidad
- Evolución del negocio: durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor
- el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución
- Crecimiento: el crecimiento de la empresa, si se excluyen eventos especiales (como los lanzamientos de Harry Potter), no son impresionantes
- Costo de envío: durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible

Oportunidades

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

- Creciente competencia: el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo
- 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
- Desempeño bajo presión: la empresa tiene que justificar el “precio agresivamente alto” que le asignan los mercados financieros