

ANÁLISIS INTERNO



DANIEL NADALES

Objetivos

Justificar
la importancia que el análisis interno tiene dentro
del análisis estratégico

Identificar
las fortalezas y debilidades

Conocer
las principales técnicas disponibles para el análisis
interno

¿Por qué le ha ido mal el negocio?

Causas macroeconómicas

Crisis!!

**El Gobierno no
apoya las empresas!!!**

...

¿Por qué le ha ido mal el negocio?

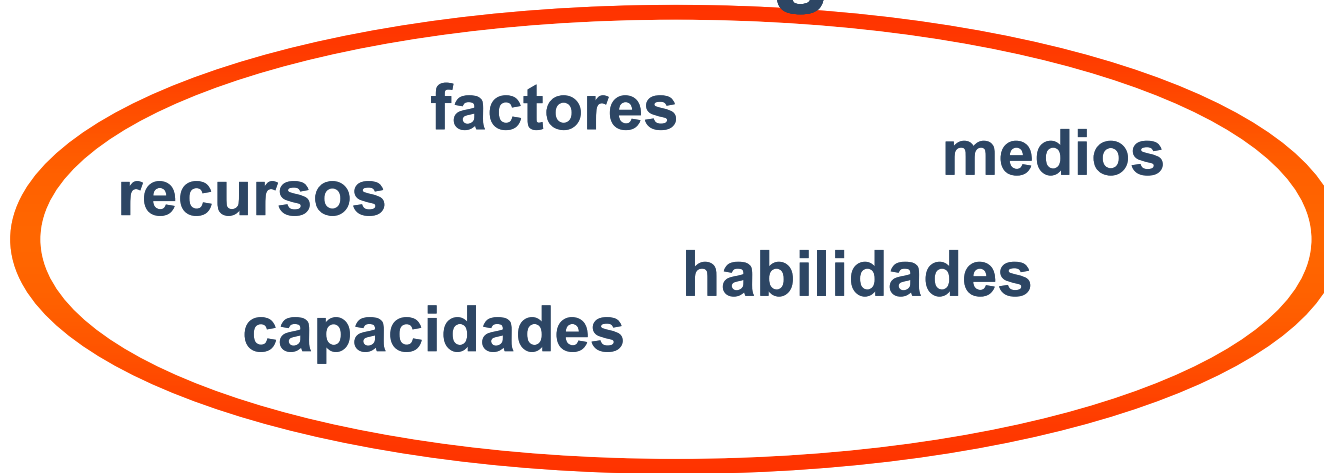
97% por razones internas

Mala gestión

**Muchas empresas mueren
en números negros
y
con Beneficios**

Análisis Interno

Investiga



De b i l i d a d e s

A m e n a z a s

F o r t a l e z a s

O p o r t u n i d a d e s

Entorno

Análisis Interno

Investiga

¿cómo?

Técnicas

- 1 Diagnóstico interno
- 2 Cadena de Valor
- 3 Benchmarking

Análisis Interno

Diagnóstico interno

Identidad

Análisis funcional

Perfil estratégico



Análisis Interno

Diagnóstico interno

Identidad

Análisis funcional

Perfil estratégico

Determinar el tipo y características fundamentales del organismo

EDAD / CICLO DE VIDA

Emergente
Adolescente
Desarrollada o equilibrada
Madura o adulta
Anémica o vieja

CAMPO DE ACTIVIDAD

Producto-Mercado a los que se dedica la empresa
Funciones o necesidades que cubre, clientes, tecnologías

TIPO DE PROPIEDAD

Propiedad privada o pública
Estructura propiedad: familiar, concentrada, dispersa

TAMAÑO (RECURSOS)

Pequeña
Mediana
Grande

ESTRUCTURA JURÍDICA

Forma jurídica: S.A., S.L., Cooperativa, etc.
Uni o plurisocietaria (grupo de empresas)

ÁMBITO GEOGRÁFICO

Ámbito actividades: local, regional, nacional, multinacional
Localización de la empresa: monoplantilla, multiplanta
Dispersión espacial: concentrada o dispersa

Análisis Interno

Diagnóstico interno

Identidad

Análisis funcional

Perfil estratégico

Determinar el tipo y características fundamentales del organismo

EDAD / CICLO DE VIDA

Emergente
Adolescente
Desarrollada o equilibrada
Madura o adulta
Anémica o vieja

CAMPO DE ACTIVIDAD

Producto-Mercado a los que se dedica la empresa
Funciones o necesidades que cubre, clientes, tecnologías

Marco genérico de la organización

TAMAÑO (RECURSOS)

Pequeña
Mediana
Grande

, dispersa

ÁMBITO GEOGRÁFICO

Ámbito actividades: local, regional, nacional, multinacional
Localización de la empresa: monoplantita, multiplanta
Dispersión espacial: concentrada o dispersa

Análisis Interno

Diagnóstico interno

Identidad

Análisis funcional

Perfil estratégico



Identificación de la variables clave ▶ Áreas funcionales

**Características más relevantes
de cuyo correcto funcionamiento depende,
en mayor o menor medida,
la potencialidad de la organización
para hacer frente a sus retos**



Análisis Interno

Diagnóstico interno

Identidad

Análisis funcional

Perfil estratégico



Identificación de la **variables clave** ▶ **Áreas funcionales**

Área comercial	Cuota de mercado y posicionamiento. Línea y gama de productos. Imagen de marca. Equipo de ventas. Red de distribución. Publicidad y promoción, etc	Área tecnológica	Tecnología disponible. Esfuerzo en I+D. Asimilación de tecnología adquirida, etc.
Área de producción	Estructura de costes. Control de calidad. Características del proceso de producción. Nivel de productividad. Situación de los bienes de equipo, etc.	Área de recursos humanos	Clima social (conflictividad, absentismo, etc.). Nivel de formación. Nivel de participación, etc.
Área financiera	Estructura financiera. Coste de capital. Rentabilidad de las inversiones. Solvencia financiera. Fondo de Maniobra	Área de dirección y organización	Estilo de dirección. Estructura organizativa. Sistemas de planificación y control. Sistemas de información y decisión. Cultura empresarial, etc.

Análisis Interno

Diagnóstico interno

ÁREAS FUNCIONALES

Factores Clave

MN N E P MP

Perfil estratégico

ÁREA COMERCIAL:

- Cuota de mercado.
- Línea y gama de productos
- Imagen de marca.
- Fuerza de ventas.
- Red de distribución.
- Publicidad y promoción, etc.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

- Estructura de costes.
- Control de calidad.
- Características del proceso de producción.
- Nivel de productividad.
- Situación de los bienes de equipo, etc.

ÁREA FINANCIERA:

- Estructura financiera.
- Coste de capital.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Solvencia financiera.
- Fondo de maniobra

ÁREA TECNOLÓGICA:

- Tecnología disponible.
- Esfuerzo en I+D.
- Asimilación de tecnología adquirida, etc.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

- Sistemas de incentivos.
- Clima social (conflictividad, absentismo, etc.).
- Nivel de formación.
- Nivel de participación, etc.

ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN:

- Estilo de dirección.
- Estructura organizativa.
- Sistemas de planificación y control.
- Sistemas de información y decisión.
- Cultura empresarial, etc.

Lista de Variables

Valoración de las Variables



Análisis Interno

Diagnóstico interno



Perfil estratégico

Lista de Variables

Valoración de las Variables

Interpretación del Perfil

Debilidades

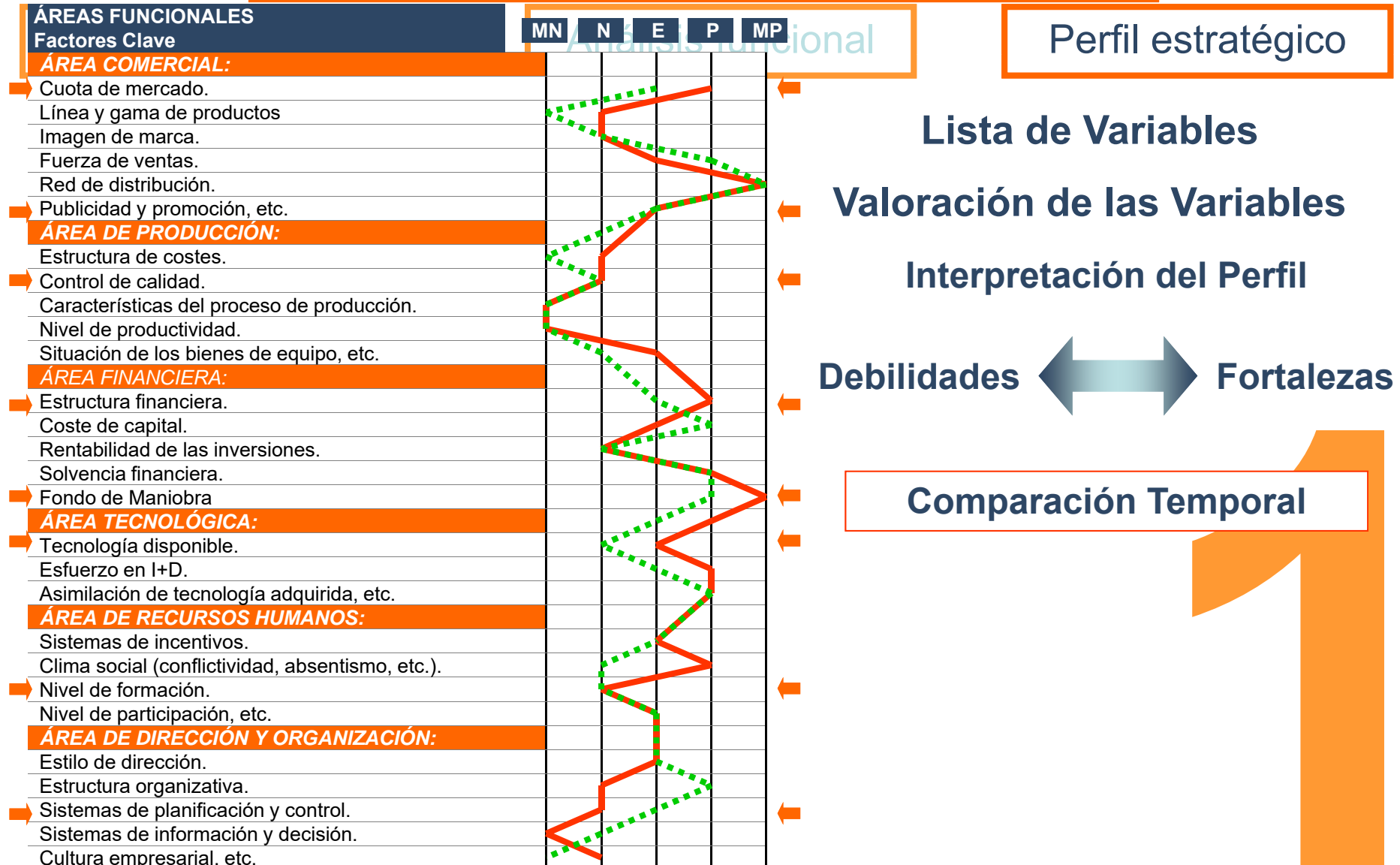


Fortalezas



Análisis Interno

Diagnóstico interno



Perfil estratégico

Lista de Variables

Valoración de las Variables

Interpretación del Perfil

Debilidades



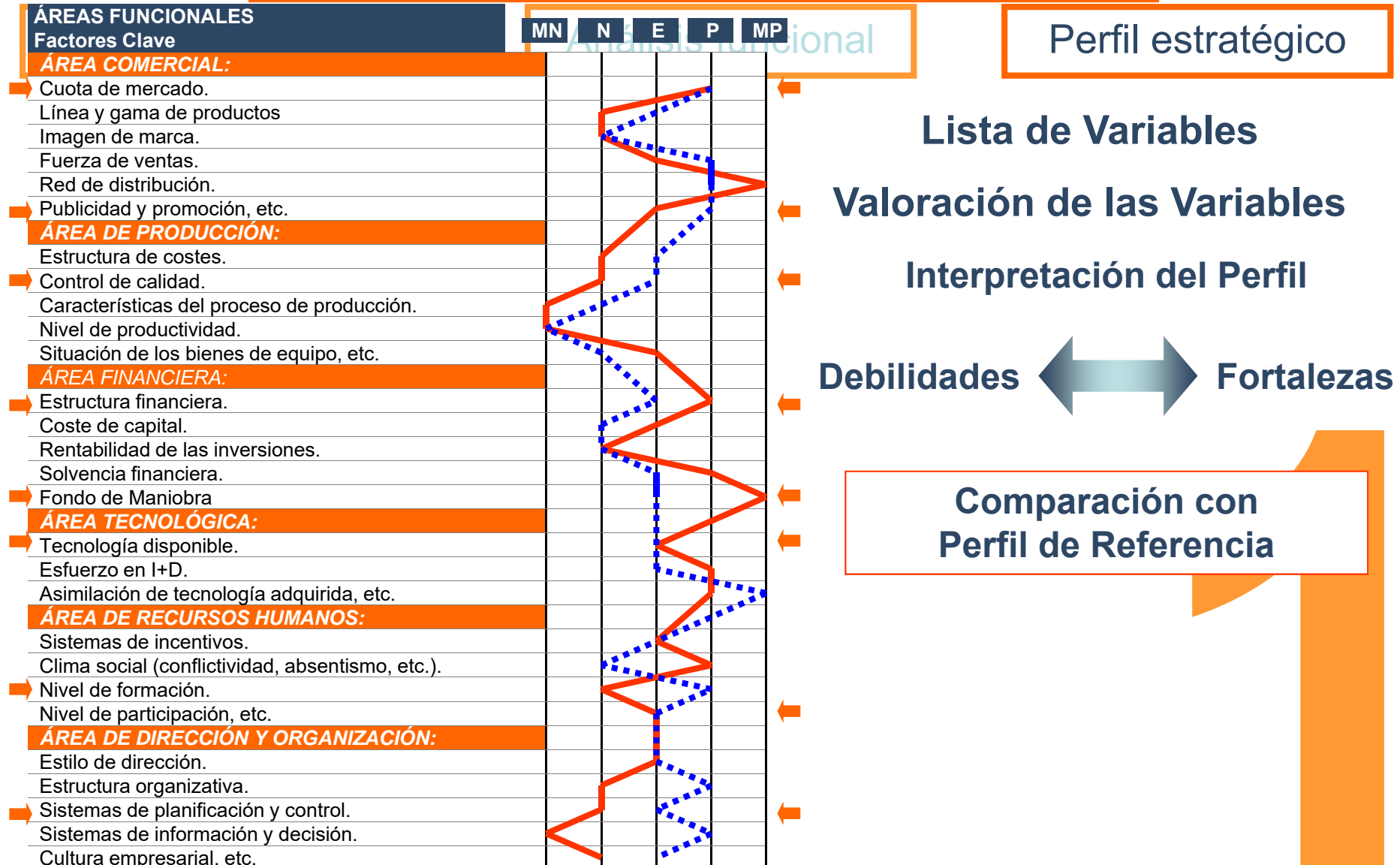
Fortalezas

Comparación Temporal



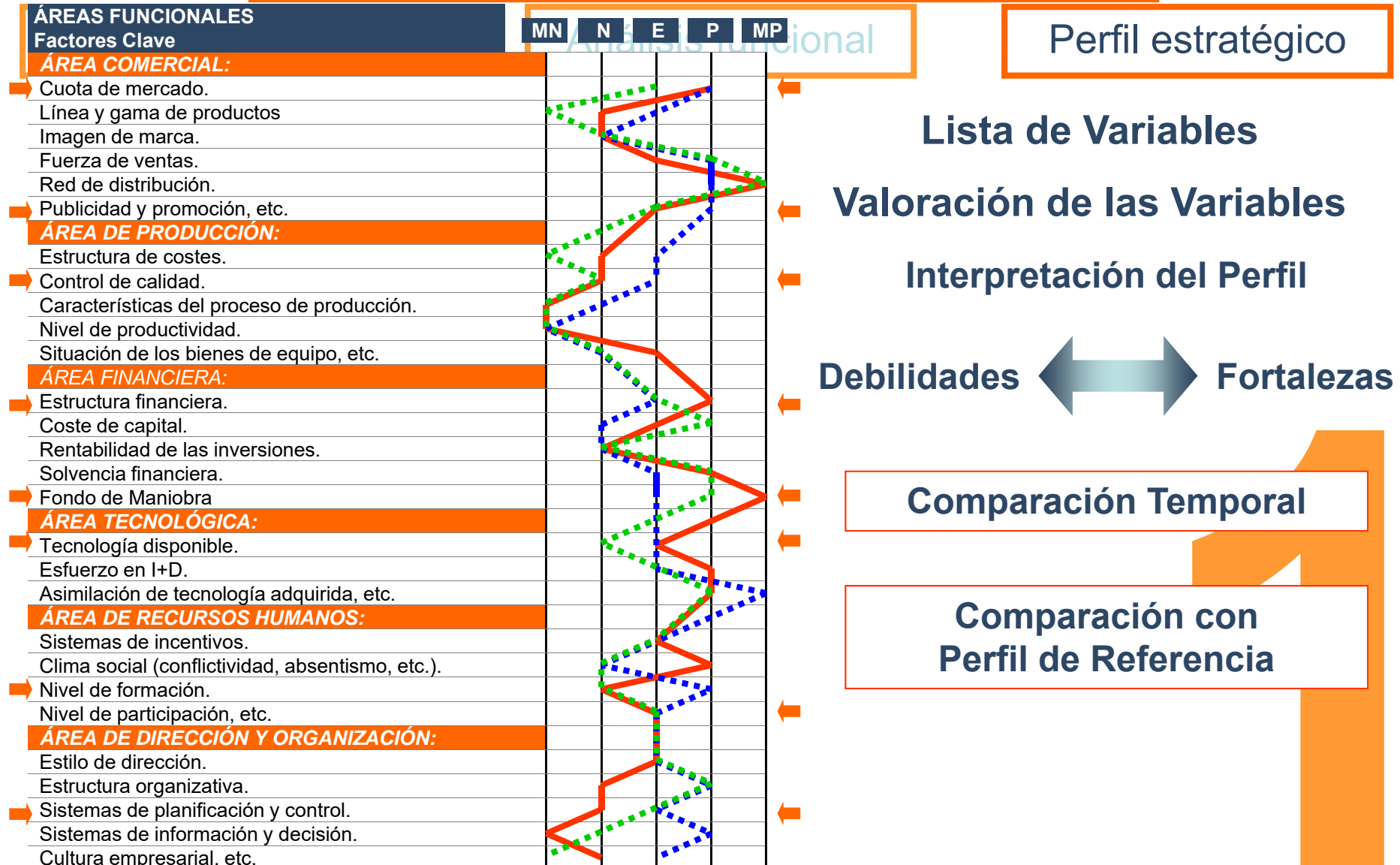
Análisis Interno

Diagnóstico interno



Análisis Interno

Diagnóstico interno

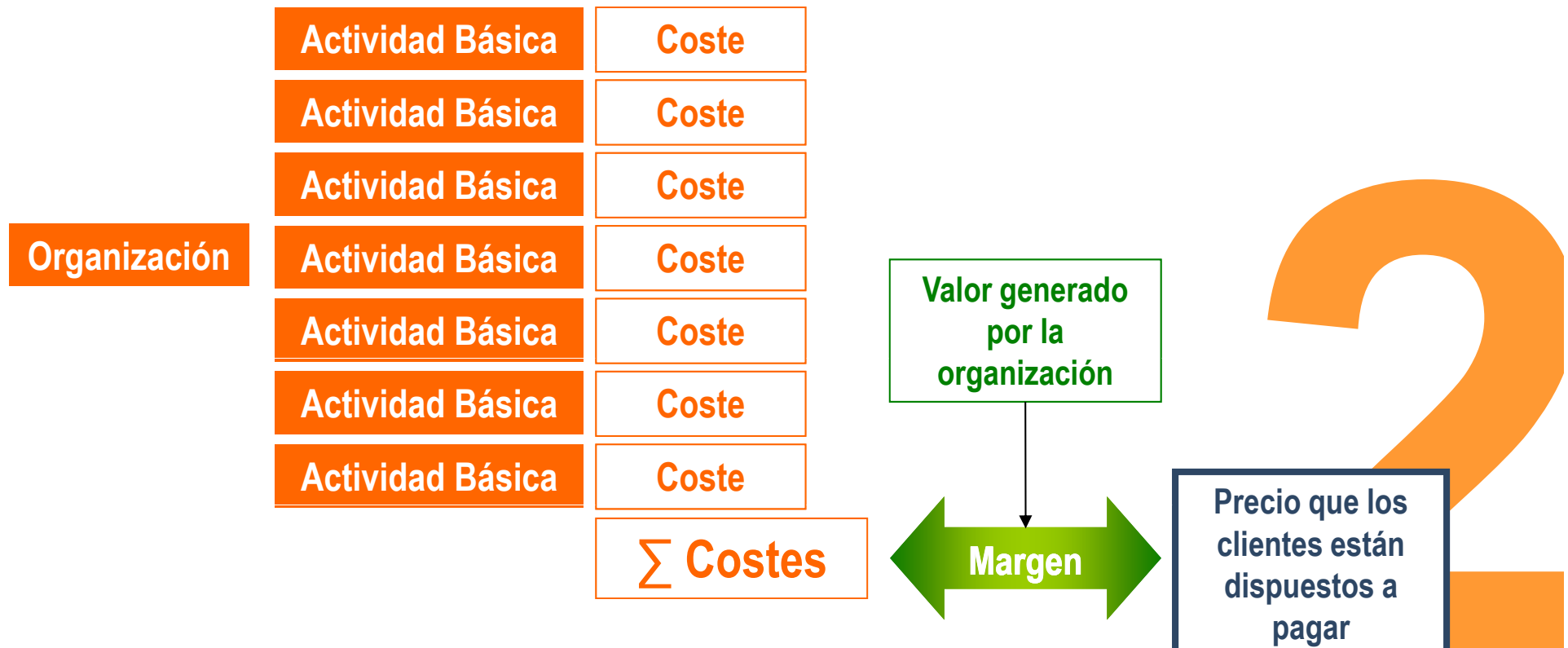


Análisis Interno

Cadena de Valor

¿Qué es?

Desagregación de la organización en actividades básicas necesarias para vender un producto o servicio.



Análisis Interno

Cadena de Valor

¿Para qué sirve?

Identificar las **fuentes de ventajas competitivas** para la organización, aspectos de la misma que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

¿Dónde?

1

Las actividades básicas

2

Las interrelaciones de la cadena de valor



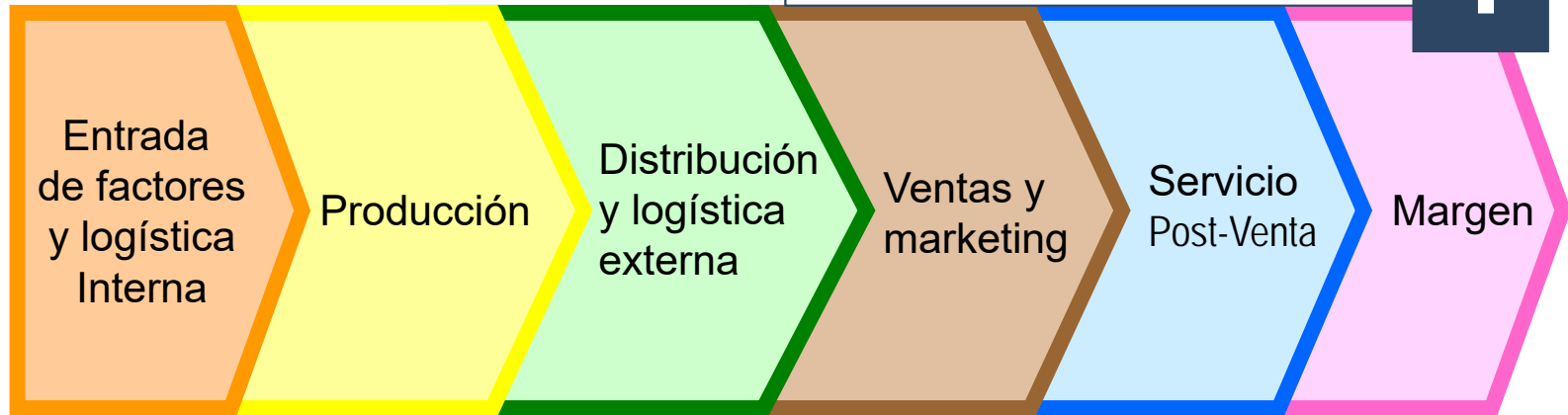
Análisis Interno

Cadena de Valor

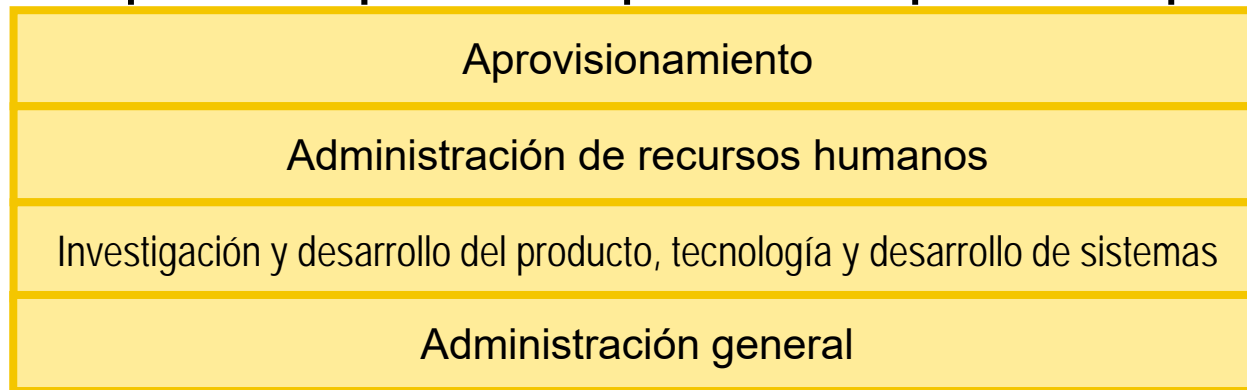
Las actividades básicas

1

ACTIVIDADES PRIMARIAS



ACTIVIDADES DE APOYO



2

Análisis Interno

Cadena de Valor

Las actividades básicas

1

ACTIVIDADES DE APOYO

ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DESARROLLO TECNOLÓGICO

APROVISIONAMIENTO

LOGISTICA INTERNA

PRODUCCIÓN

LOGISTICA EXTERNA

MARKETING Y VENTAS

SERVICIO POST-VENTA

MARGEN

MARGEN

ACTIVIDADES PRIMARIAS



Análisis Interno

Cadena de Valor

Las interrelaciones de la cadena de valor

2



2

Análisis Interno

Benchmarking

1976

Robert Camp

"el proceso continuo de medir nuestros productos, servicios, y prácticas contra nuestra competencia o empresas líderes"



Análisis Interno

Benchmarking

BENCH MARK

PUNTO DE REFERENCIA

MARCA DE ALTURA

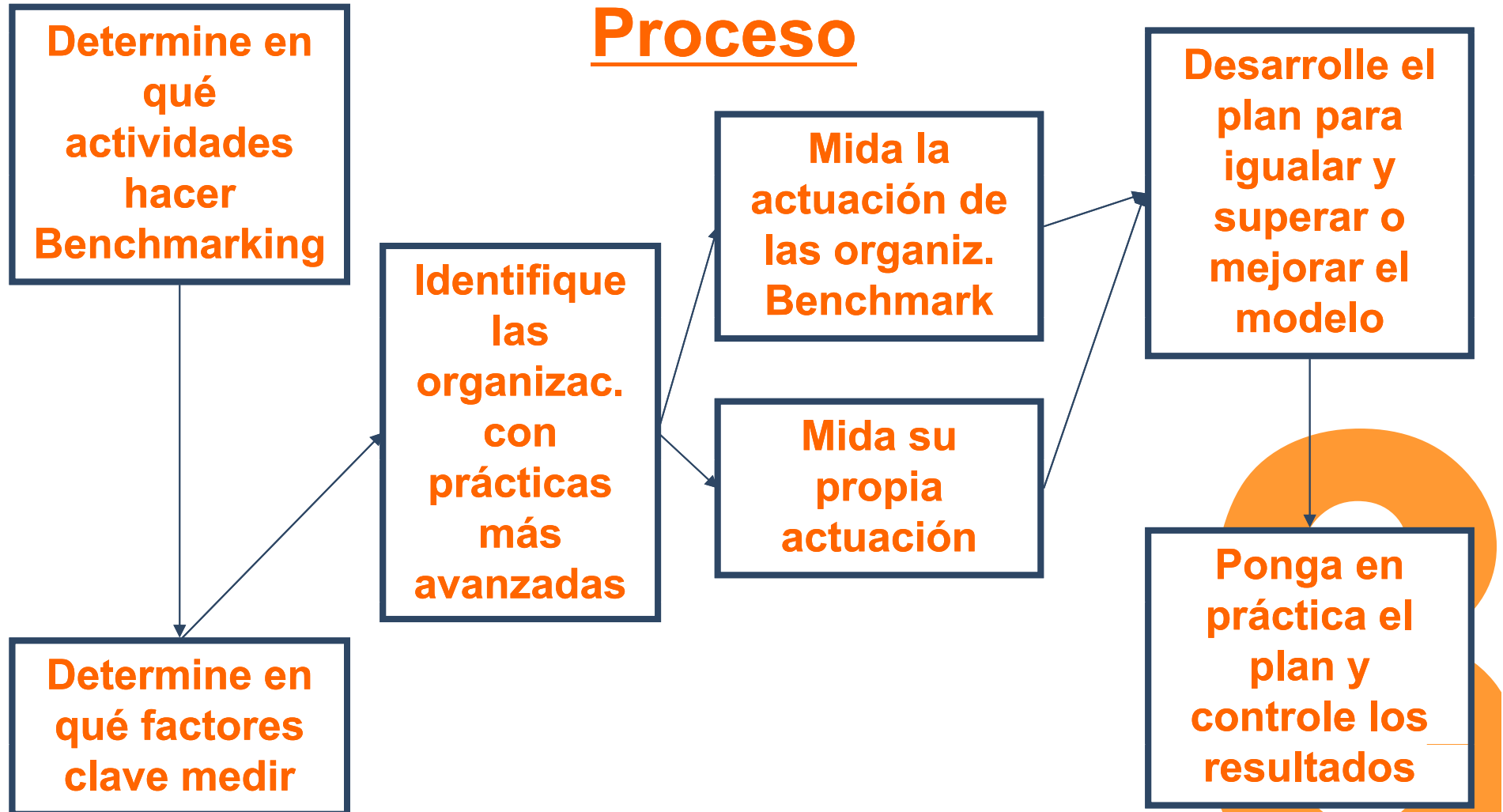
Proceso continuado de medir procesos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas organizaciones reconocidas como líderes en sus respectivas industrias, con su consentimiento explícito



Análisis Interno

Benchmarking

Proceso



Análisis Interno

Benchmarking

PROBLEMAS

Falta de colaboración de la Organización Modelo

Falta de capacidad de la organización que trata de aprender



Análisis Interno

Benchmarking

Aspecto clave

Conseguir la colaboración de la organización modelo

Incentivos

- ▶ **Contratos con contrapartidas**
- ▶ **Integración de organizaciones (fusiones-adquisiciones)**
- ▶ **Alianzas-cooperación**
- ▶ **Contratación de personal clave de la organización líder**

