

**ANALISIS INTERNO**

Humberto Serna Gómez

(Cap. 4. Planeación y Gestión Estratégica)

rEVISADA Y MODIFICADO POR h. gIL pANTOJA

**1. Análisis interno. P C I (Perfil de Capacidad Interna)**

El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. Veamos en qué consiste y cómo se elabora.

**2. Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)**

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio –Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

### 3. ¿Cómo realizar el PCI?

#### 3.1. Preparación de la información preliminar

Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.

#### 3.2. Conformación de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

a. De acuerdo con la estructura organizacional

Se hace el diagnóstico por cada área o sub área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

b. Por grupos estratégicos

Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

c. Participación total

El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

#### 3.3. Identificación de fortalezas y debilidades

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

#### 3.4. Priorización de los factores:

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

#### 3.5. Calificación de los factores:

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja.

Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

**3.6. Calificación del impacto:**

Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

Estos resultados se transfieren a las siguientes hojas de trabajo:

**PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA**

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>				
Uso de análisis y planes estratégicos				
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				
Flexibilidad de la estructura organizacional				
Comunicación y control gerencial				
Experiencia y conocimiento de Directivos				
Habilidad para atraer y retener gente creativa				
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes				
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas				
Capacidad para enfrentar a la competencia				
Sistemas de control eficaces				
Sistemas de tomas de decisiones				
	SUMA		SUMA	
	PROMEDIO		PROMEDIO	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>				
Fuerza de producto, calidad, exclusividad				
Lealtad y satisfacción del cliente				
Participación del mercado				
Bajos costos de distribución y ventas				
Portafolio de productos				
Uso del ciclo de vida del producto y reposición				
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				
Grandes barreras de entrada en el mercado				
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado				
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos				
Concentración de consumidores				
Administración de clientes				
Servicio Postventa				
	SUMA		SUMA	
	PROMEDIO		PROMEDIO	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
Acceso a capital cuando lo requiere				
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento				
Rentabilidad, retorno de la inversión				
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				
Habilidad para competir con precios				
Estabilidad de costos				
	SUMA		SUMA	
	PROMEDIO		PROMEDIO	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>				
Habilidad técnica y de manufactura				
Capacidad de innovación				
Nivel de tecnología utilizada en productos				

Fuerza de Patentes y procesos				
Efectividad de la producción y programas de entrega				
Valor agregado al producto				
Intensidad de mano de obra en el producto				
Nivel tecnológico				
Aplicación de tecnologías informáticas				
	SUMA		SUMA	
	PROMEDIO		PROMEDIO	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>				
Nivel académico del recurso humano				
Experiencia técnica				
Estabilidad				
Rotación interna				
Ausentismo				
Pertenencia				
Motivación				
Nivel de remuneración				
Accidentalidad				
Retiros				
	SUMA		SUMA	
	PROMEDIO		PROMEDIO	

Resumen

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>		
SUMA		
PROMEDIO		

los promedios se sacan en base a la cantidad de valores calificados, no por el total de las filas