

Planeación Estratégica y Plan de Negocios

Enero Abril 2008



Unidad Temática III.

El Diagnóstico Empresarial

El alumno aplicará las herramientas básicas para lograr un diagnóstico empresarial que le permita obtener información para identificar las estrategias pertinentes para la empresa.



Diagnóstico



Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas: Evaluación, Procesamiento de la información, Intervención, Seguimiento.

Diagnóstico Empresarial



Proceso a través del cual se puede visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas, con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (**fortalezas**) y débiles (**debilidades**) con repercusiones en las distintas áreas que influyan con ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.



Pasos para



Normalmente deben llevarse a cabo los siguientes pasos durante el Diagnóstico Empresarial:

- **Diagnóstico**
- **Recomendaciones y Soluciones**
- **Implantación del Plan**
- **Evaluación, y**
- **Seguimiento**



Matriz Estratégica



Herramienta que permite evaluar continuamente la factibilidad de iniciar como de continuar con una determinada actividad, compararse con otras posibilidades y, analizar las acciones tendientes a mejorar las actividades ya en marcha. Pueden ser utilizadas para cualquier tamaño de empresa y tipo de actividad.



Clasificación de las matrices

Básicamente se toma como referencia la etapa en la cual se aplican y la función que desempeñan:

- **Recopilación de información** (EFE, EFI)
- **Ajuste** (Boston Consulting Group)
- **Decisión** (Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa)

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Utilidad



La etapa de recopilación de información es de suma importancia ya que en esta se obtiene información de la situación que rodea a la empresa y de ella misma.

En la etapa de ajuste se realiza un análisis cruzado entre las variables para potenciar la ventaja competitiva, para ello las fortalezas erigen barreras contra los competidores alcanzando las oportunidades y minimizando las debilidades.

La etapa final consta de evaluar cada una de las estrategias propuestas y escoger aquella que tenga un mejor desempeño global.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.



Para su elaboración se requiere de cinco pasos:



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Pasos EFE

1. Hacer una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa. Abarcar entre 10 y 20 factores incluyendo oportunidades como amenazas a la empresa e industria.
2. Asigne un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante) la suma debe ser 1.0
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores. La calificación se basa en la empresa mientras que el peso relativo del paso anterior se basa en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Conclusiones EFE

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.



En otras palabras



Las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Ejemplo

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
Amenazas			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
Total	1.00		2.64

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.
(2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

Evaluación de los Factores Internos (EFI)



Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolla en 5 pasos:



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Pasos EFI

1. Hacer una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa. Abarcar entre 10 y 20 factores incluyendo oportunidades como amenazas a la empresa e industria.
2. Asigne un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante) la suma debe ser 1.0
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores. La calificación se basa en la empresa mientras que el peso relativo del paso anterior se basa en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano



Conclusiones

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados





Finalmente

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.



Ejemplo

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades			
1. Demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.06
4. El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total	1.00		2.80



FODA

FODA, DOFA, SWOT, como quiera llamarse es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diversos aspectos como: nuevo producto, nuevo producto – mercado, producto, producto – mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano



Utilidad

Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, provee una amplia perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto o producto.

Hace la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar F y D, y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifiquen las O y A que se presentan.



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano



Enfoque

Al realizar el FODA se debe enfocar en los aspectos determinantes del negocio, en sus factores clave de éxito o fracaso.

De acuerdo a lo anterior, el FODA tiene dos enfoques, por una parte hacia la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo)

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Qué se busca



Al buscar aspectos clave internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Consideraciones

Cuando se realiza el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, físicos, financieros, técnicos y tecnológicos; riesgos, etc., se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?
- ¿En qué las supero?
- ¿En cuáles estamos igualados?
- ¿En cuáles me supera?

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Sólo es sostenible la ventaja competitiva cuando después de que paran todos los intentos de la competencia por imitarla, aun existe

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Fortalezas



- **Comunes:** Cuando es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.
- **Distintivas:** cuando es poseída por un pequeño número de competidores, son las que generan ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas que no pueden ser comprendidas por la competencia.
- **De imitación:** Son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Debilidades



Se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al realizar un análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales.



Debilidades



Se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcance sus metas de participación en el mercado?



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano



Matriz BCG

Es una herramienta bien conocida de gestión de cartera. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group. Esta matriz se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocios.



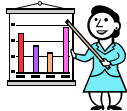
Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano



Dimensiones

La matriz BCG tiene 2 dimensiones:

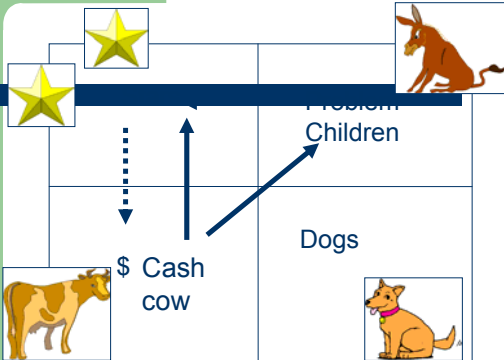
- Participación de mercado, y
- Crecimiento del mercado



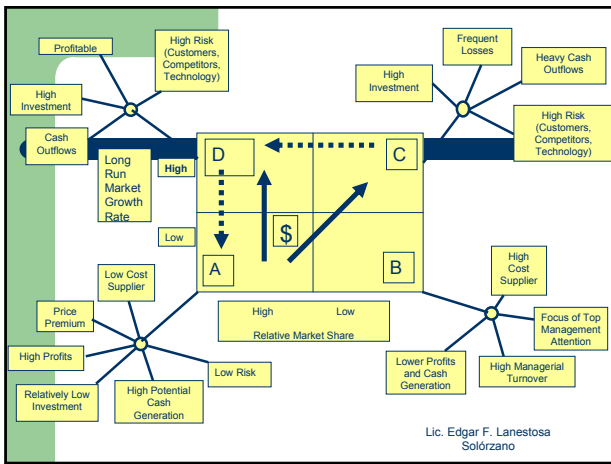
La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Gráficamente



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano



Características

- Gran participación en el mercado y altas tasas de crecimiento
- Requiere de mucho efectivo
- Líder del mercado
- Novedades, moda
- Estrategias agresivas: integración (adelante, atrás, horizontal), intensiva (penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto)
- Crecimiento rápido, márgenes de utilidad bajos
- Requiere de mucho efectivo
- Invertir o deshacerse de la UEN
- Productos nuevos en el mercado
- Estrategias: intensiva (penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto)

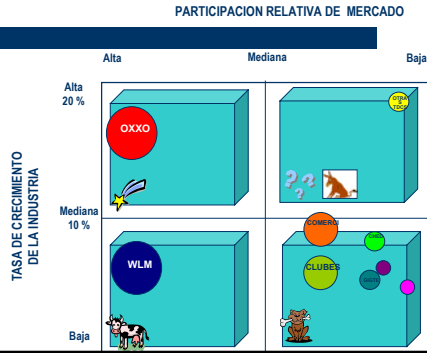
Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Características

- Genera más efectivo del que se necesita para mantener su participación en el mercado
- Posición sólida
- Alta lealtad a la marca de sus clientes
- Ordeñar el exceso de efectivo para otras categorías
- Estrategias: diversificación y desarrollo del producto.
- Mercado maduro y genera pocas utilidades o pérdidas
- Bajo posicionamiento en el mercado
- No invertir mucho en esta categoría
- Posible eliminación
- Estrategias: defensiva (atrincheramiento, desprendimiento o liquidación)

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Ejemplo BCG



Problems with BCG Matrix

- A dog in one market can be a star in another
- Too much focus on *internal* cash generation
- Ignores synergy between products/services in a portfolio
- Just 2 factors to determine quality of a business!



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Otras limitaciones

- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito
- El crecimiento de mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado
- Problemas para conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado
- No hay una clara definición de qué es lo que constituye un mercado
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente
- Un negocio con baja participación de mercado puede ser también provechoso
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano



Metodología para la presentación del documento de Diagnóstico Empresarial

- **Introducción** (incluye descripción de la actividad y área de concentración)
- **Antecedentes** (situación actual: análisis del producto servicio, análisis del mercado, análisis de la competencia, Análisis de la distribución, análisis de la empresa)
- **Diseño de herramientas de diagnóstico y aplicación de las mismas**
- **Identificación de áreas de mejora y de oportunidad**
- **Jerarquización y asociación de actividades con parámetros de servicio**
- **Desarrollo del plan de trabajo.**
 - 3.1 Desarrollo de la lista de actividades de mejora a corto y largo plazo
 - 3.2 Desarrollo de lista de actividades de oportunidad a corto y largo plazo
- **Sistemas de medición interna**
 - Área de mejora a corto y largo plazo
 - Área de oportunidad a corto y largo plazo
- **Sistemas de medición externa**
 - 5.1 Benchmarking
 - 5.2 Visita sorpresa
- **Conclusiones**
 - 6.1 Perspectivas a futuro
 - 6.2 Actividades paralelas a la estrategia de servicio
- **Bibliografía**



Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano
