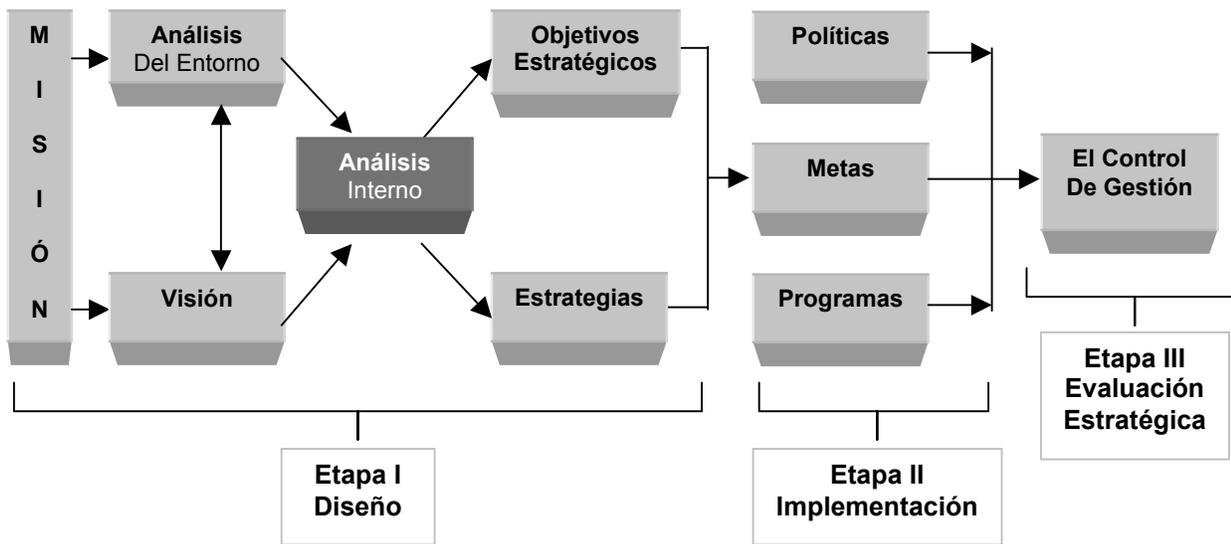


UNIDAD IV Análisis Interno



Contenido De La Unidad

Como una etapa del diseño estratégico, corresponde identificar los elementos internos que permiten sustentar la visión de futuro predeterminedada. Así, se hace necesario efectuar un diagnóstico organizacional que muestre el estado de los factores internos que les permita actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito.

El diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la Institución en un momento determinado, deberá enfocarse con una visión de futuro, puesto que lo que se busca es reconocer e intensificar las ventajas que las hacen distintas y mejores que las demás, denominadas **Ventajas Competitivas**.

Las Ventajas Competitivas son características internas de la Organización que son capaces de sumarse o enfrentar al entorno, orientadas al cumplimiento de la Visión y así generar beneficios críticos para la organización. Es una característica o una condición de dirección y estrategia interna, que está bajo el total dominio de las fuerzas de la Organización y que la diferencia positivamente de las otras instituciones de su industria y específicamente de su grupo estratégico.

Las ventajas competitivas son el resultado de la cadena de actividades que realiza la institución para generar un producto o servicio valioso para sus clientes (Porter, 1996), por tanto:

1. Las ventajas están relacionadas con el valor que le otorga el cliente al servicio prestado.
2. Este valor de costo puede estar determinado por costo mayor o menor de producción del servicio, con respecto a sus competidores, o
3. El valor de calidad (o diferenciación, según M. Porter) está definido por su nivel de contribución a las necesidades del comprador, diferenciándose del servicio prestado por sus competidores, específicamente por la calidad.

4. Por tanto, el análisis interno está orientado a evaluar las capacidades internas para:

-  Cumplir la Visión previamente declarada
-  Buscar los elementos diferenciadores con respecto a la competencia
-  Agregar valor a los servicios prestados a los clientes, y por último
-  Para identificar las fortalezas que contribuirán a minimizar o protegerse de las amenazas del entorno y/o para aprovechar las oportunidades del entorno.

El Benchmarking, o identificación de mejores prácticas nos permiten darle contexto a nuestra auditoría interna, no es necesario revisar exhaustivamente toda la organización, se recomienda analizar los aspectos organizacionales que apalancan ventajas competitivas.

El análisis interno de la Institución es la revisión crítica del conjunto de variables relevantes al nivel de gestión y procesos, que le permite identificar las competencias corporativas necesarias para el logro de la Visión.

En especial durante el proceso de Planificación Estratégica, que implica llevar a la Organización desde una situación actual a una deseada a través del movimiento de sus estructuras y decisiones, es imprescindible que el directivo estratégico conozca las características internas de su Organización, que son las que puede intervenir con mayor facilidad para alcanzar el éxito.



Características del Diagnóstico Interno

Las Organizaciones realizan este análisis de su medio interno con objeto de identificar exactamente sus **Fortalezas y Debilidades**, a través de conocer la cantidad y calidad de los recursos disponibles y si éstos responden a los desafíos planteados en la Visión previamente definida.

Fortalezas, son las características propias del desarrollo de la Organización que se presentan como Factores Clave para su desarrollo superior. Elementos que hacen de la Organización un ambiente propicio para el desarrollo de Ventajas Competitivas y que es imprescindible identificar para garantizar una utilización adecuada y para transformarlas en el fundamento de las decisiones estratégicas que conducen al éxito

Debilidades, son características igualmente internas, pero que representan factores que dificultan el desarrollo superior de la Organización. Estas condiciones hacen de la Organización un ambiente desfavorable para el desarrollo de Ventajas Competitivas, y es importante conocerlas para generar estrategias que tiendan a superarlas.



Construcción Del Diagnóstico Interno

Existen muchos mecanismos adecuados para construir un Diagnóstico Interno e identificar las fortalezas y debilidades de la Organización. Todos presentan ventajas y desventajas y deben ser considerados y remodelados para satisfacer las necesidades de cada Organización. Se recomienda además disponer y conocer las Normas ISO 9000 para orientar este diagnóstico a mejorar procesos para la Certificación de Calidad.

El análisis propuesto de los elementos que participan en el proceso mediante el cual una Organización genera valor puede transformarse en una operativa guía de acción para identificar Fortalezas y Debilidades.

El **Valor de una Organización** se mide por la cantidad de usuarios dispuestos a elegir (y técnicamente, a pagar) por un producto o servicio. Luego, es rentable (según qué rentabilidad se busque obtener, económica, financiera, social, etc.) si el valor que genera es mayor que el costo de desarrollar funciones para crearlo. Para lograr una Ventaja Competitiva, la Organización debe crear valor a un costo menor que el de sus posibles competidores, o hacerlo de alguna manera que genere diferenciación entre sus competidores.

Por tanto, la búsqueda de Fortalezas y Debilidades debe centrarse en el proceso de creación de valor en la Organización, y que está conformada por actividades de proceso y actividades de gestión, todas ellas agregando valor al servicio prestado.

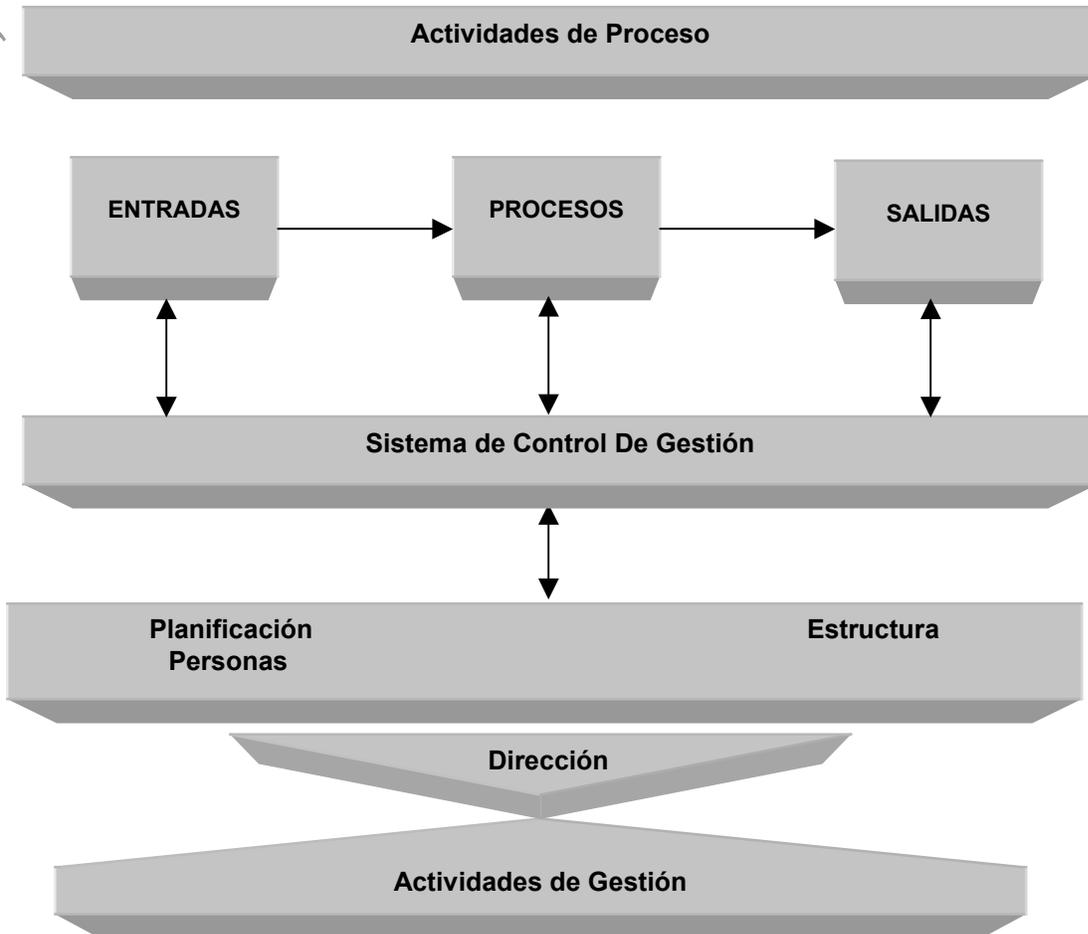
*Las actividades **de proceso** tienen relación con el sistema de creación del servicio, su marketing y distribución, el apoyo y los servicios posteriores a la entrega o la venta.*

*Las actividades **de gestión**, son las tareas funcionales que permiten el desarrollo del servicio, tales como la dirección, el liderazgo, las finanzas, las personas e infraestructura*

Los indicadores para medir los resultados de las actividades que generan valor deberían estar relacionados con los niveles de eficiencia, Calidad, Innovación, y la Capacidad de Satisfacer al Cliente, como elementos específicos de las Ventajas Competitivas.



Modelo de Análisis Interno



El área de procesos reconoce una visión dinámica de la institución, en términos de comprender las relaciones y el esfuerzo coordinado entre las áreas de producción de los servicios. Se enfoca a tres áreas, con una visión sistémica.



Actividades de Procesos:

- a) **Entradas:** Comprende el estudio y evaluación de las formas en como la Institución ingresa los recursos necesarios para la operación y servir así al propósito estratégico.

Ejemplos.

-  Fuentes de financiamiento
-  Competencias y perfiles del Recurso Humano
-  Características de las Materias primas
-  Conocimiento del giro (know how)
-  Grado de información del mercado

- b) **Procesos:** Corresponde al estudio de aquellos procesos pivotaes del quehacer institucional. Se requiere un estudio de los esfuerzos que permiten la transformación de los recursos ingresados con la finalidad de lograr los resultados esperados.

Ejemplos.

-  Sistemas de Control de Calidad de los servicios prestados
-  Capacidad de producción de servicios
-  Investigación y desarrollo de servicios
-  Canales de distribución
-  Procesos de capacitación

- c) **Salidas:** Analiza los niveles de calidad de resultados alcanzados producto del funcionamiento institucional. Se comparan con los de la competencia o grupo estratégico y, por supuesto, con el grado de satisfacción de las expectativas de los clientes.

Ejemplos.

-  Cartera de servicios
-  Niveles de satisfacción de los clientes
-  Participación de Mercado
-  Servicios Posventa
-  Márgenes de rentabilidad
-  Grado de aceptación de los servicios
-  Márgenes de errores
-  Relaciones con los competidores

UNIDAD IV

Analisis Interno

Actividades de Gestión: Estas actividades describen el estilo de administración utilizado por la Institución. Permite evaluar la efectividad de las siguientes variables.

- a) **Dirección:** Es la forma de cómo los directivos administran las relaciones de poder e influencia en el proceso de toma de decisiones, con proveedores, clientes e integrantes de la organización.

Ejemplos:

-  Motivación a los equipos de trabajo
-  Relaciones con el entorno
-  Habilidad para crear valor en la institución
-  Liderazgo y emprendimiento
-  Orientación a resultados

- b) **Planificación:** Reconoce la disposición de la gerencia a proyectar su accionar proactivamente hacia el entorno, traducido en un plan coherente con las demandas de la industria. Por otra parte, interesa reconocer la claridad de los propósitos organizacionales, conocimiento y compromiso con las estrategias, objetivos y políticas institucionales. Se puede efectuar también un diagnóstico de cómo se obtienen y asignan recursos financieros.

Ejemplos.

-  Orientación estratégica de la institución
-  Visión proactiva del entorno
-  Claridad de los propósitos de la institución
-  Operacionalización de planes

- c) **Estructura:** permite evaluar el grado de contribución del diseño organizacional a la posición competitiva de la institución. Se analizará la división del trabajo, los niveles de coordinación e integración, entre otros.

Ejemplos:

-  Grado de definición de responsabilidades y centros de resultados
-  Formalización de los procesos de trabajo
-  Competencias del personal
-  Mecanismos de coordinación
-  Empoderamiento de los empleados
-  Niveles de delegación

- d) **Personas:** Evaluando las competencias de las personas, así como el clima organizacional, y niveles de participación que impliquen impactos para el cumplimiento de la Misión.

Ejemplos

-  Competencias para el cargo
-  Clima Organizacional
-  Niveles de rotación
-  Trabajo en equipo
-  Sistemas de recompensa.