

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Por otro lado, se tiene el análisis interno, el cual estudia todos los factores que afectan a la empresa y que son parte de su funcionamiento; es decir, elementos que la empresa puede controlar. En el análisis interno se deben revisar siete elementos:

- Ventas.
- Cartera.
- Indicadores de marketing.
- El análisis comparativo de los factores de marketing.
- El análisis de rentabilidad por producto o línea.
- El análisis de cadena de valor.
- El análisis matricial.

El análisis interno muestra la relación de las principales debilidades y fortalezas de una empresa, las cuales también son conocidas como factores críticos de éxito; estos son aquellas variables que por su importancia deben ser consideradas en el plan estratégico de la empresa, en vista que una vez detectados los factores críticos de éxito se fijan los objetivos, los cuales corresponden a los indicadores ya definidos.

Un ejemplo de los factores internos que se deben analizar es definido por Hoyos, (2013):

El pronóstico de ventas por línea o por producto, según la complejidad y las características de cada empresa; de igual manera el pronóstico de ventas se presenta mes a mes en el denominado plan de ventas, para poder hacer el seguimiento correspondiente. Luego se definen las estrategias con las cuales se van a cumplir los objetivos y después de esto se definen las tácticas, esto es, la manera particular como se va a implementar una estrategia. Una estrategia puede ser alimentada por varias tácticas a la vez, luego cada táctica se convierte en un programa, y este es el detalle de cada táctica. Una vez definidos los programas particulares, se elabora un cronograma general, un presupuesto general y se definen los controles del plan. Finalmente el plan se remata con una herramienta definida como la cuenta de explotación o estado de resultados, donde se relacionan los ingresos con los egresos operativos, para tener como resultado final el análisis de rentabilidad esperado por cada línea o cada producto según se quiera o según corresponda al tamaño y las características de cada organización.

Cuando se realizan en conjunto estos dos tipos de análisis externos e internos se forma lo que es llamado "Análisis FODA", es decir: F de Fortalezas, O de Oportunidades, D de Debilidades y A de Amenazas; o en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Su aplicación es determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa Marketing Publishing (2007).

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Según Espinosa (2015), la **matriz de análisis FODA** es una herramienta que ayuda a analizar la situación de una empresa. Su principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

En este análisis intervienen los ya mencionados elementos externos y los elementos internos de la empresa. Enseguida se presenta un breve resumen en forma de cuadro que nos ayuda a comprender los elementos del análisis FODA; dado que partimos del hecho de que existen elementos internos y externos que afectan a la empresa y dichos elementos pueden ser negativos o positivos según ayuden o perjudiquen el desarrollo de la empresa.

Para seleccionar aquellos factores que deben ser incluidos en la matriz FODA se tienen dos técnicas:

- Matriz de análisis sistémico (factores del análisis interno).
- Matriz de impacto-probabilidad (factores del análisis externo).

La matriz de análisis sistémico es una herramienta que permite entender cómo es que han influido en la organización ciertos factores, de tal forma que tienen una gran repercusión en el funcionamiento de la organización. La forma en la cual se desarrolla dicha matriz consiste primeramente en neutralizar los enunciados de manera que se extraiga exclusivamente el factor y no su diagnóstico. Se elabora una matriz para valorar la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás. Con este ejercicio, el primer panorama estático que se obtuvo del análisis interno ahora se hace dinámico, (Gallardo, 2012).

En este tipo de matriz se realiza un análisis partiendo del estado actual, no de una situación futura, deseada o imaginaria. Esto conduce a un proceso de debate en búsqueda de una valoración más acertada al modelo de sistema. Los factores de influencia ya "neutralizados" se registrarán en la matriz y a cada factor le corresponderá una letra. En este modelo existe un moderador y los demás integrantes del grupo de trabajo son los que se plantean siempre las mismas preguntas: ¿Existe una influencia directa del factor XX en el factor YY? Entonces si la respuesta es "No", corresponde a un "0" y si es un "Sí", se pasa a la siguiente pregunta y se va valorando respectivamente con un 3, 2, 1. El moderador procura que todos concuerden a través del debate en una valoración clara e inequívoca. Después de completar los campos correspondientes de la matriz de influencia, se añaden los números en la línea vertical y horizontal y se obtiene para cada factor lo siguiente:

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

- La suma activa (SA): indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación con los otros (impacto).
- La suma pasiva (SP): indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor (afectación).
- SA x SP: la última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva. Eso nos permitirá saber el nivel de importancia del factor. Los valores numéricos a calcular para la intensidad de la influencia no deben determinarse mediante votación o cálculo matemático de valores medios. Más bien debe efectuarse una breve discusión acerca del contenido que lleve a un consenso; por lo tanto, los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre una visión común del sistema.

Es importante tener presente el tiempo necesario para la tarea. Así, de 10 factores se obtienen 90 vínculos de influencia y si cada discusión dura solo dos minutos, serían necesarias tres horas de trabajo. Sin embargo, la realidad indica que pueden realizarse múltiples vínculos en cuestión de segundos. A veces y dependiendo del caso en particular, se torna muy difícil trabajar una sola matriz de influencia, por lo que está permitido metodológicamente trabajar en dos o más matrices. Por lo general, esto se aprecia en el momento de establecer el mapa mental de factores donde se observarán las ramificaciones correspondientes. La suma activa y la suma pasiva de cada factor de la matriz de influencia permiten crear un sistema de coordenadas en el que se asigna un lugar a cada factor (Gallardo, 2012).

Además, se utiliza el eje X para la suma activa y el eje Y para la suma pasiva. Ambos ejes tienen la misma medida determinando así sus cuadrantes respectivos. Estos cuadrantes nos ayudan a dividir el conjunto de factores de manera aproximada, en la cual estos tienen influencia hacia otros factores y están influenciados por los demás.

Referencia:

- Gallardo, H. J. R. (2012). Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado a partir de: <http://www.ebrary.com>
- Hoyos Ballesteros, Ricardo. Plan de marketing: diseño, implementación y control. Colombia: Ecoe Ediciones, 2013. ProQuest ebrary. Web. 19 November 2015. Copyright © 2013. Ecoe Ediciones. All rights reserved.