



**UNIVERSIDAD
LIBRE®**

Análisis interno en Proyectos Empresariales

Carlos Hidalgo Bolaños

Docente

- Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:
-
- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.
 - Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

- **Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento** y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también es **de utilidad para proyectos de nueva creación** ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales.

ANÁLISIS INTERNO PARA EMPRESAS EN FUNCIONAMIENTO

- Un análisis interno para empresas en actividad se puede realizar de distintas maneras, una forma de hacerlo es a través del siguiente proceso:

1. Determinar la información que se quiere recoger sobre la empresa:

Normalmente, los factores sobre los que se suele recabar información son los siguientes:

- ***Factores comerciales:*** productos o servicios (gama y características), nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas (por productos, por clientes, por mercados), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de las mismas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc.
- ***Factores técnico/productivos:*** nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costos. Seguridad e higiene, etc.

- ***Factores humanos y de gestión:*** estructura jurídica o accionaria, tipo de gestión, estilo de dirección, organización, reparto de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.
- ***Factores financieros:*** liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc.

2. Determinar fuentes de información

- En segundo lugar, se determinan las fuentes a través de las cuáles se puede obtener la información requerida, que pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

3. Recolección de información

- Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, se realiza la tarea de recolectar o reunir la información

4. Análisis de la información

- Una vez recolectada la información, se analiza o evalúa con espíritu crítico teniendo muy presente la situación de las empresas competidoras (debe intentarse comparar la situación de la empresa respecto a la media del sector o bien respecto a las empresas líderes o referentes.). El resultado de este análisis se puede representar mediante una lista de elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto.

- En definitiva, del resultado de este análisis interno se podrán identificar los puntos fuertes (fortalezas) de la empresa o los ~~puntos débiles o a mejorar (debilidades)~~. Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.
- Al igual que en la etapa anterior, puede que **como consecuencia de este análisis deba modificarse o actualizarse** la idea de negocio establecida en la etapa primera de este Plan.

ANÁLISIS INTERNO PARA EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

- En el caso de las empresas de nueva creación, es conveniente centrar el análisis interno sobre:
 - a) Proyecto empresarial
 - b) Capacidades de los socios o promotores

a) Proyecto Empresarial

- A la luz de las características del mercado identificadas en el análisis externo, se estará en condiciones de revisar con espíritu crítico aspectos como:
 - Innovación del proyecto y elementos diferenciadores
 - Productos y/o servicios planteados
 - Tecnología desarrollada o utilizada
 - Necesidades de capital
 - Alianzas estratégicas, etc.

b) Capacidades de los promotores

- En un proyecto de nueva creación, las características y capacidades del equipo promotor son críticas para garantizar el éxito del proyecto así como para poder involucrar a nuevos socios o para conseguir la financiación necesaria.
- Las capacidades más relevantes para un emprendedor podían ser las siguientes:

- **Técnicas:** Conocimiento del sector, del producto o servicio, del proceso productivo, de la tecnología,

Capacidad comercial y Formación
- **De gestión:** Visión estratégica, Capacidad de dirección, Conocimientos y experiencia en gestión y Capacidades personales (entusiasmo, perseverancia, etc.)
- **Financieras:** Fondos propios, Capacidad de crédito, Reputación, Contactos y Vinculaciones

Análisis DAFO

- En la fase de análisis debemos identificar por un lado las posibles oportunidades que ofrecen los mercados y las amenazas que afectan al sector de actividad, y por el otro los puntos fuertes y débiles de la empresa o proyecto empresarial.
- La forma más habituales de ver integrados ambos tipos de factores con el fin de poder tomar decisiones estratégicas es el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas). El emprendedor debería realizar su propio análisis DAFO en función de los aspectos críticos que haya identificado en el análisis externo e interno, pero algunos ejemplos de los factores que podrían considerarse en cada categoría pueden servir de ayuda en su proceso de reflexión:

Debilidades

- Escaso conocimiento del sector de actividad.
- Reducida experiencia en gestión empresarial.
- Falta de algunas habilidades clave.
- Limitada capacidad de generación de recursos.
- Precios superiores a la competencia.
- Tecnología obsoleta.
- Tecnología insuficientemente protegida.
- Mala imagen en el mercado.
- Productos en cartera en la fase final de su ciclo de vida.
- Rentabilidad inferior a la media.
- Significativos problemas operativos internos.
- Instalaciones obsoletas.
- Instalaciones o procedimientos inapropiados para cumplir la legislación medioambiental.

Amenazas

- Mercados en declive.
- Falta de barreras de entrada al mercado.
- Problemas de suministro de materias primas o servicios.
- Aumento del número de productos o servicios sustitutivos.
- Aumento de la presión social y medioambiental.
- Cambios tecnológicos.
- Gran poder de los proveedores con tendencia a la integración.
- Aumento del poder de negociación de los clientes.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países.
- Cambios demográficos adversos.

Fortalezas

- Prestigio de los promotores.
- Elevado conocimiento y experiencia en el sector.
- Buena imagen de empresa y marca.
- Amplio número de clientes y lealtad de los mismos.
- Capacidades fundamentales en actividades clave.
- Propiedades de la tecnología principal.
- Buena capacidad de fabricación.
- Ventajas en costos.
- Acceso a las economías de escala.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas.
- Capacidad directiva y Flexibilidad organizativa.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado.
- Aparición de nuevas tecnologías.
- Utilización de Internet para satisfacer las necesidades de los clientes de forma más rápida y eficiente.
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.
- Cambios sociales y en los estilos de vida.
- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Diversificación de productos relacionados.
- Integración vertical.

- Cada proyecto empresarial o sector de actividad presentará sus características propias ya que el DAFO debe construirse para cada caso de forma específica.

DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

- Una vez realizado el Análisis DAFO, y si el proyecto se sigue percibiendo como viable, el emprendedor estará en condiciones de plantear el modelo concreto de negocio, es decir, la forma en que el negocio deberá interactuar con el mercado, en un entorno determinado y teniendo siempre presente que el objetivo final será satisfacer las necesidades de los clientes y hacerlo mejor que la competencia.

- Es importante parar a reflexionar sobre el Modelo de Negocio en este momento en que ya se conoce suficientemente el entorno y el sector al que nos dirigimos ya que permite definir el enfoque de la empresa y orientar mejor el desarrollo de los diferentes planes de actuación.
- Una forma muy visual de definir este modelo de negocio es utilizar el modelo **CANVAS**, analizado en **Estrategia Empresarial**. Si se entiende que este modelo puede ser muy complejo, se puede optar por una versión simplificada del mismo que se recoge a continuación:

CÓMO

Capacidades o
recursos

QUÉ

Propuesta de valor

QUIÉN

Clientes

FLUJOS ECONÓMICOS

Ingresos y costes

- Al menos, el emprendedor debería determinar en esta etapa el Posicionamiento que quiere para su empresa y los objetivos estratégicos que pretende conseguir.
- A partir de la definición del modelo de negocio, el emprendedor estará en disposición de definir los diferentes planes operativos que lo van a desarrollar (Plan Comercial, Plan de Operaciones, etc.). Sin embargo, y como en las etapas anteriores, al desarrollar estos planes funcionales puede identificar aspectos clave que aconsejen modificar o adaptar este modelo de negocio.