

ANALISIS INTERNO

La auditoría interna

La evaluación interna.

- Debido a que no todas las organizaciones son iguales en términos de capacidades, es importante también crear un análisis profundo de las fortalezas y debilidades para ampliar el panorama de cómo y con qué puede competir más eficientemente la organización con sus recursos.
- Antes de desarrollar cualquier actividad es necesario ser conscientes sobre el conocimiento interno de nuestra empresa.
- Conocer la misión: Describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.
- La oferta de servicio que deseamos evaluar.

FACTORES COMPONENTES DEL AMBIENTE INTERNO (fortalezas y debilidades)

- Las respuestas positivas a las preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza las respuestas negativas implican debilidades, al responder las siguientes preguntas, se esta realizando una breve auditoría interna, la cual permitirá identificar los principales elementos y factores críticos que se generan en la organización.

Gerencias.

- 1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
- 2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?
- 3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?
- 4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?
- 5. ¿La estructura de la organización es apropiada?
- 6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?
- 7. ¿La moral de los empleados es alta?
- 8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?
- 9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?

Mercadotecnia.

1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?
5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?
6. ¿La empresa realiza investigación de mercados?
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?
10. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?

Finanzas y contabilidad

- 1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?
- 2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?
- 3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?
- 4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?
- 5. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?
- 6. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?

Producción y operaciones.

- 1. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?
- 2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
- 3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?
- 4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?
- 5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?
- 6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?

Investigación y desarrollo.

- 1. ¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son Adecuadas?
- 2. Si se utilizan empresas de IyD externas ¿son eficaces en costos?
- 3. ¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado?
- 4. ¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?
- 5. ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?
- 6. ¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz?
- 7. ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?

Sistemas de información.

- 1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?
- 2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
- 3. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?
- 4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?
- 5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?
- 6. ¿El sistema de información es fácil de usar?
- 7. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizado con el sistema de información de empresas rivales?

DIAGNÓSTICOS ESPECÍFICOS POR SECTORES

EJEMPLO AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR EJES

Un diagnóstico básico debe abarcar 5 ejes o áreas de análisis

- Eje organizativo
- Eje administrativo
- Eje financiero
- Eje operativo
- Eje comercial

CONCEPTO	SECUENCIA	CONCEPTO	SECUENCIA	CONCEPTO	SECUENCIA	RESULTADO		
I.- EJE GERENCIAL		I.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	I	I.2.- CONTROLES INTERNOS	I			
I.1.- IDENTIFICACIÓN SOCIOSI		Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores y Filosofía)		Auditorías Internas				
PERSONAS FÍSICAS: Con capacidad legal		Objetivos organizacionales		Registros y control de entradas a la organización				
PERSONAS MORALES: Capacidades legales		PODA y delegación de la organización		Registros y control de salidas de la organización				
NÚMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicos y Morales	I	PODA y delegación de la organización (al menos dos)		Trámites de control de insumos				
NÚMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LA SOCIEDAD:	I	Organización y perfil de recursos		Atención de quejas y sugerencias del cliente				
MUJERES		II.- EJE ADMINISTRATIVO		Atención de quejas y sugerencias del aliado				
HOMBRES		2.1.- RECURSOS HUMANOS	I	Atención de quejas y sugerencias del proveedor				
CAPACIDADES DIFERENTES		Manual de organización		Encuestas de satisfacción del aliado				
MAYORES DE 60 AÑOS		Manual de procedimientos		Auditorías Internas				
INDÍGENAS		Reglamento Interno de Trabajo		IV.- EJE OPERATIVO				
		Expediente del Personal (electrónico y físico)		4.1.- PRODUCCIÓN	I			
I.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:	I	Procedimiento del proceso de Reclutamiento y Selección		Exposición de la misión de la materia prima				
Acta Constitutivo de la organización constituida		Registros de contratación del personal		Proceso de producción				
Existencia de Poderes en la Sociedad		Historia del personal		Log. Qul de la planta, oficinas, Sala de máquinas, instalaciones				
Aprobación de los estatutos al Capital & Patrimonio social		Control y Registros de Personalización		Control de la calidad de Aliados				
Emitido de Certificados de Aprobación & Acreditación		Calendario de Capacitación al personal		Control de calidad de producción				
Reglamento para la distribución de utilidades		Sistema de Evaluación del Desempeño del Trabajador		Procedimientos de mejora continua				
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Manual de Seguridad e Higiene en el Trabajo		Programas de reducción de costos				
Publicación de la Comisaría para Asamblea General Ordinaria		Control de calidad formal de los trabajadores		Catálogo de proveedores y suministradores				
Acta de Asamblea Ordinaria Anual de Sesión		2.2.- RECURSOS MATERIALES	I	Maquila - compra y venta				
Informe anual a Asamblea General Ordinaria de Sesión		Programa de Mantenimiento Preventivo a Maquinaria y Equipo		Implementación de sistema de calidad para el manejo de gases				
Publicación de Comisaría para la Asamblea Extraordinaria		Descripción Técnica de la Maquinaria y Equipo		Control de calidad de insumos				
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Sesión		Equipo de Transporte de la unidad		V.- EJE COMERCIAL				
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Equipo de Electrónica de Computo		5.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	I			
Informe del Consejo de Administración y Vigilancia & Comisarios		Sistema Informático actualizado y con licencia		Catálogo de producción con especificaciones técnicas				
Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resultados)		Acceso a INTERNET y Sitio Web - orden sociales		Determinación del Mercado Objetivo - canales de aliados				
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Reglamento de Compra		Determinación del Precio del Producto con claridad				
Memorandum del Consejo de Administración - general		Papelaria de la organización (Hoja membredada, tarjetas de presentación, etc)		Asistencia de personas físicas a la sala				
Cambio de Consejo de Administración (según Estatutos)		Control de calidad control de calidad		Programa de Comercialización y distribución				
Cambio de Consejo de Vigilancia & Comisarios (según Estatutos)		III.- EJE FINANCIERO		Plan de Ventas				
Calendario de reuniones del Consejo de Administración		3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	I	Programa de Promoción y Publicidad				
TRÁMITES Y REGISTROS		Sistema Contable Manual & Electrónico en PC		Asesoría de Mercados				
Formas de uso de carta		Aprobación y registros de caja chica		Alianzas Comerciales con otros negocios				
Acta y Registro Patronal ante el IMSS		Registros de Entradas y Salidas de dinero y bienes		Programa de atención al cliente				
Acta y Registro de los Trabajadores ante el IMSS		Registros mensuales bancarios (Estados de cuenta)		Protocolo de Servicio al Cliente				
Acta y Registro ante Hacienda		Elaboración de la Información Contable y Financiera		Compra de insumos con proveedores				
Opinión de cumplimiento padrón D92		Complemento de las Obligaciones Fiscales		Desarrollo de Marcas Propietarias - unidades de negocio				
Registros de Marca Comercial Propia		Control y registros de Servicios (Agua, Luz, Teléfono y Gas)		Participación en Ferias y Exposiciones con productos				
Registros de Patente		Elaboración de Hojas de Excelencia		Seguro de Responsabilidad				
Registros a Sumas comerciales		Estados de cuentas y presupuestos		Credenciales para aliados (para representantes)				
		Determinación del Punto de Equilibrio		Comisaría para manejo de subcontratos				
		Registros y análisis de Estados Financieros		Control para manejo de subcontratos				
		Políticas financieras		Redes agrícolas por canales				
		Cédula AVIO						
		Cédula refinanciaria						
		Cédula con proveedores						

Lugar y fecha de elaboración:

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deben realizarse que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0	3.2.- CONTROLES INTERNOS	0
1.1 MEMBRESÍA (SOCIOS)		Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores y Filosofía)		Auditorías Internas	
PERSONAS FÍSICAS: Con capacidad legal		Objetivos organizacionales		Registro y control de adeudos a la organización	
PERSONAS MORALES: Constituidas legalmente		FODA estrategico de la organización		Registro y control de adeudos de la organización	
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales	0	FODA estrategico de la competencia (al menos dos)		Trámites de cuentas incobrables	
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LA SOCIEDAD:	0	Descripción y perfil de puestos		Atención de quejas y sugerencias del socio	
MUJERES		II.- EJE ADMINISTRATIVO		Atención de quejas y sugerencias del cliente	
HOMBRES		2.1.- RECURSOS HUMANOS	0	Atención de quejas y sugerencias del proveedor	
CAPACIDADES DIFERENTES		Manual de organización		Encuestas de satisfacción del cliente	
MAYORES DE 60 AÑOS		Manual de procedimientos		Auditorías externas	
INDIGENAS		Reglamento Interno de Trabajo			
		Expedientes del Personal electrónicos y físicos		IV.- EJE OPERATIVO	
1.2.- ASUNTOS JURIDICOS:	0	Procedimiento del proceso de Reclutamiento y Selección		4.1.- PRODUCCIÓN	0
Acta Constitutiva de la organización actualizada		Registro de asistencias del personal		Especificaciones técnicas de la materia prima	
Existencia de Poderes en la Sociedad		Nomina del personal		Procesos de producción	
Aportación de los socios al Capital ó Patrimonio social		Control y Registro de Prestaciones		Lay Out de la planta, oficinas, área de maniobras, instalaciones	
Emisión de Certificados de aportación ó Acciones		Calendario de Capacitación al personal		Control de Inventario de Almacén	
Reglamentación para la distribución de utilidades		Sistema de Evaluación del Desempeño del Trabajador		Control de costos de producción	
		Manual de Seguridad e Higiene en el Trabajo		Procedimientos de mejora continua	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Contrato laboral formal de los colaboradores		Programas de reducción de costos	
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria				Catálogo de proveedores y cotizaciones	
Acta de Asamblea Ordinaria Anual de Socios		2.2.- RECURSOS MATERIALES	0	Maquila - acopio a socios	
Informes anuales en Asamblea General Ordinaria de Socios		Programa de Mantenimiento Preventivo a Maquinaria y Equipo		Implementación de sistemas de calidad para el manejo de grano	
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria		Descripción Técnica de la Maquinaria y Equipo		Controles y acciones de inocuidad	
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		Equipo de Transporte de la sociedad		V.- EJE COMERCIAL	
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Equipo de Electrónico de Cómputo		5.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	0
Informes del Consejo de Admisión y de Vigilancia ó Comisarios		Sistemas Informáticos actualizados y con licencia		Catálogos de producción con especificaciones técnicas	

Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria			Catalogo de proveedores y cotizaciones	
Acta de Asamblea Ordinaria Anual de Socios		2.2.- RECURSOS MATERIALES	Maquila - acopio a socios	0
Informes anuales en Asamblea General Ordinaria de Socios		Programa de Mantenimiento Preventivo a Maquinaria y Equipo	Implementación de sistemas de calidad para el manejo de grano	
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria		Descripción Técnica de la Maquinaria y Equipo	Controles y acciones de inocuidad	
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		Equipo de Transporte de la sociedad	V.- EJE COMERCIAL	
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Equipo de Electrónico de Cómputo	5.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	0
Informes del Consejo de Admón y de Vigilancia ó Comisarios		Sistemas Informáticos actualizados y con licencia	Catálogos de producción con especificaciones técnicas	
Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resultados)		Acceso a INTERNET y página Web - redes sociales	Determinación del Mercado Objetivo - cartera de clientes	
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Reglamentación de Compras	Determinación del Precio del Producto con claridad	
Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador - gerente		Papelería de la organización (Hoja membretada, tarjetas de presentación, etc)	Análisis de precios previo a la venta	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)		Cuenta con capacidad instalada de acopio	Programa de Comercialización y distribución	
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatutos)		III.- EJE FINANCIERO	Plan de Ventas	
Calendario de reuniones del Consejo de Administración		3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	Programa de Promoción y Publicidad	0
TRÁMITES Y REGISTROS		Sistema Contable Manual ó Electrónico en PC	Investigación de Mercados	
Permiso de uso de suelo		Apertura y registro de caja chica	Alianzas Comerciales con otras empresas	
Alta y Registro Patronal ante el IMSS		Registro de Entradas y Salidas de dinero y bienes	Programa de servicio postventa	
Alta y Registro de los Trabajadores ante el IMSS		Registros mensuales bancarios (Estados de cuenta)	Protocolo de Servicio a Clientes	
Alta y Registro ante Hacienda		Elaboración de la Información Contable y Financiera	Compras consolidadas con proveedores	
Opinión de cumplimiento positiva D32		Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales	Desarrollo de Nuevos Productos - unidades de negocio	
Registro de Marca Comercial Propia		Control y registro de Servicios (Agua, Luz, Telefono y Gas)	Participación en Ferias y Exposiciones con productos	
Registro de Patente		Elaboración de Flujos de Efectivo	Seguro agropecuario	
Registro a cámaras comerciales		Estudios de costos y presupuestos	Créditos para clientes (avio - refaccionario)	
		Determinación del Punto de Equilibrio	Conocimiento para manejo de coberturas	
		Registro y análisis de Estados Financieros	Cuenta para manejo de coberturas	
		Facturación electrónica	Realiza agricultura por contrato	
		Crédito AVIO		
		Crédito refaccionario		
		Crédito con proveedores		

CADENA DE VALOR

- El área de análisis de información interna y sus partes, será clasificada según el modelo analítico planteado por Porter

“LA CADENA DE VALOR”

- De esta forma se comprenderá que al interior de la empresa se identifican **5 áreas principales y fundamentales** de actividades críticas para las operaciones de la empresa
- Además cada una de ellas tendrá **sub áreas** específicas **GENERADORAS DE INFORMACIÓN INTERNA**



La cadena de valor

- La cadena de valor es esencialmente una **forma de análisis** de la actividad empresarial mediante la cual **descomponemos una empresa en sus partes constitutivas**, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

- Hasta aquí ya entendimos que todo lo que hicimos fue para alimentar el FODA
 - Ahora con todos los factores identificados:
 - ¿Cómo hacemos un FODA CUANTIFICABLE?

ESQUEMA ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ETAPA 1: LA ETAPA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Matriz de
Evaluación
del Factor
Externo
(EFE)

RECONOCIMIENTO DEL
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE
LA ORGANIZACIÓN

Matriz de
Evaluación
del Factor
Interno
(EFI)

Matriz de
Posición
competitiva
(MPC)

ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE

CREACIÓN DE
ESTRATEGIAS POSIBLES,
EN FUNCIÓN DE LAS
CARACTERÍSTICAS DEL
SECTOR Y DE LAS
CAPACIDADES DE LA
ORGANIZACIÓN

Matriz de
Amenazas,
Oportunidades,
Fortalezas y
Debilidades
(FODA)

Matriz Interna
y Externa
(IE)

Matriz de
Posición estratégica
Y evaluación de
La acción.
(PEYEA)

ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISIÓN

EVALUACIÓN OBJETIVA DE LAS
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS
IDENTIFICADAS EN LA ETAPA 2

Matriz de la
Planificación Estratégica
Cuantitativa
(MPEC)

La matriz EFE.

- La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Matriz EFE

91

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			
Total	1.00		Sumatoria

PROCEDIMIENTO

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas.

Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de:

- 0.0 (no es importante)
 - 1.0 (muy importante).
-
- El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.
 - Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

4 = una respuesta superior

3 = una respuesta superior a la media

2 = una respuesta media

1 = una respuesta mala.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

INTERPRETACIÓN

- 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.

	EFE			
EJE	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES	Incremento en ingreso del consumidor	0.15	4	0.6
	tratados comerciales del país con otros países	0.05	1	0.05
AMENAZAS	Otros países están exportando	0.2	2	0.4
	Disminuye apoyo gubernamental	0.15	4	0.6
	Competencia tiene buenas finanzas	0.3	2	0.6
	Rechazo del producto por estacionalidad	0.15	3	0.45
	TOTALES	1		2.7

Matriz EFI

109

La Matriz de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
F1			
F2			
Debilidades			
D1			
D2			
Total	1.00		Sumatoria

1. Seleccione las principales fortalezas y debilidades obtenidas en la Matriz de PRIORIZACIÓN.

2. Asigne un peso (0-1) dependiendo la importancia relativa entre factores.

3. Asigne una calificación, de uno a cuatro:

- 1.Debilidad Mayor
- 2.Debilidad Menor
- 3.Fortaleza Menor
- 4.Fortaleza Mayor

4. Multiplique peso por calificación

5. Sume los valores para determinar el valor ponderado

	EFI			
EJE	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS	LEALTAD DEL PERSONAL	0.15	3	0.45
	APERTURA DE NUEVAS SUCRUSALES	0.15	4	0.6
	La capacidad instalada al 100%	0.15	4	0.6
	incrementó el margen de utilidad	0.05	4	0.2
DEBILIDADES	FALTA DE CAPACITACIÓN	0.15	2	0.3
	INCREMENTO DE GASTOS PUBLICITARIOS	0.1	2	0.2
	FALTA DE LIDERAZGO DE DIRECCIÓN	0.2	1	0.2
	demandas legales de los trabajadores	0.05	2	0.1
	TOTALES	1		2.65

Preguntas de análisis.

- Para que sirvió realizar el análisis EFE, EFI
- Como determino que áreas debo atacar / implementar.
- Como determinó cuáles estrategias son las indicadas.

ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Direccionamiento
Estratégico

Modelo de
Porter

Matriz EFE

Matriz EFI

Matriz MPC

ETAPA DE AJUSTE

Matriz FODA

Matriz PEYEA

Matriz BCG

Matriz IE

Matriz de la
Estrategia
Principal

ETAPA DE DECISIÓN

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Matriz FODA

(LAS PRIMERAS ESTRATEGIAS)

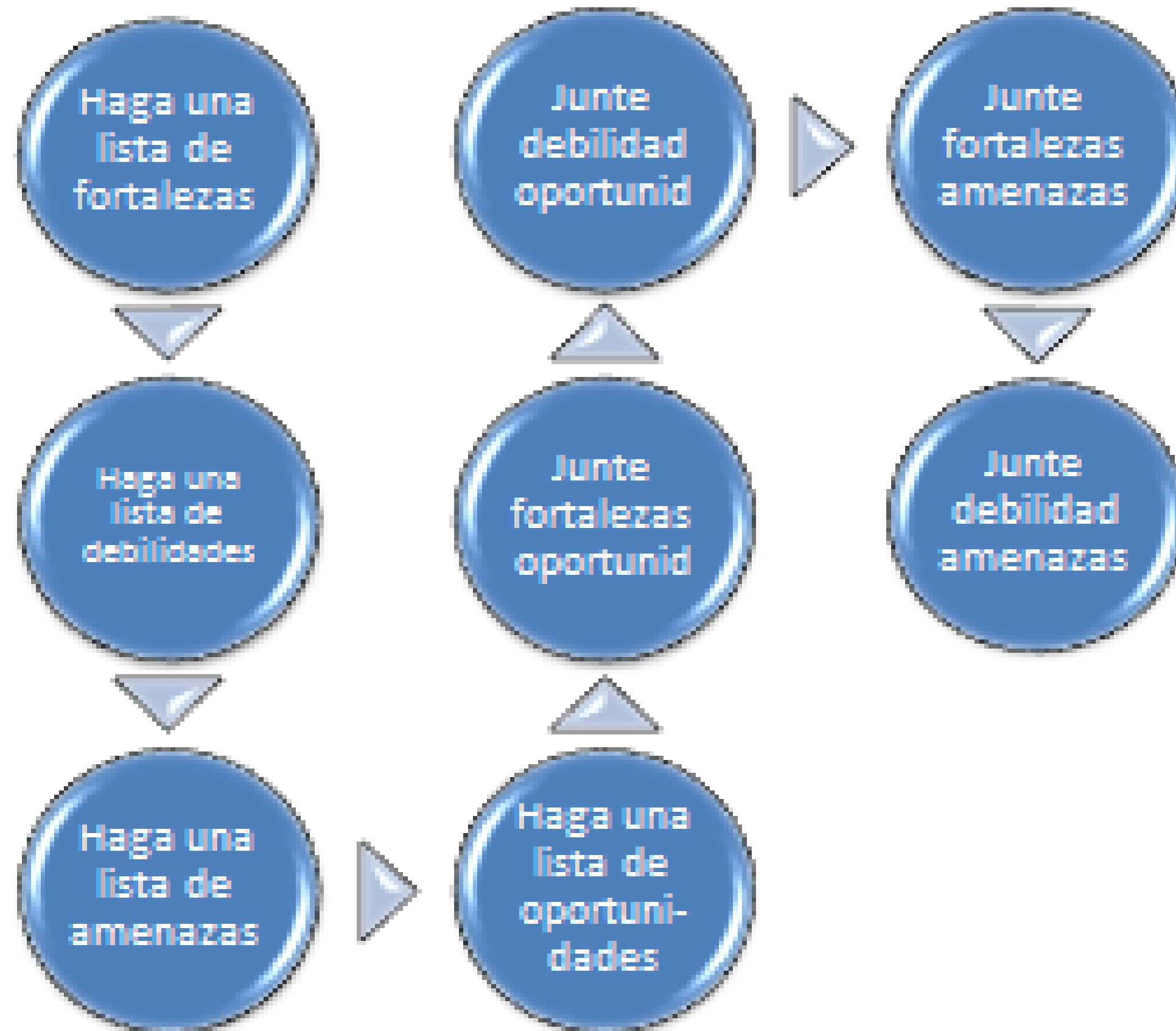
- La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:
 - – FO = fortalezas / oportunidades
 - – FA = fortalezas / amenazas
 - – DO = debilidades / oportunidades
 - – DA = debilidades / amenazas

Se genera una matriz de 8 cuadrantes.

- **ESTRATEGIAS FO:** Las Estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- **ESTRATEGIAS DO:** Las Estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- **ESTRATEGIAS FA:** Las Estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- **ESTRATEGIAS DA:** Las Estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

- La información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE y MPC

Matriz FODA



	FORTALEZAS (F) F1 F2 F3 F4 F5	DEBILIDADES (D) D1 D2 D3 D4 D5
OPORTUNIDADES (O) O1 O2 O3 O4 O5	ESTRATEGIAS FO agresiva	ESTRATEGIAS DO conservadora
AMENAZAS (A) A1 A2 A3 A4 A5	ESTRATEGIAS FA competitiva	ESTRATEGIAS DA defensiva

	FORTALEZAS (F) F1: Posee 34% participación mercado F3: Tiene seis líneas de cruceros distintas F6: Construye el crucero más grande F7: Cuenta con un alto reconocimiento de marca F8... F9: Acceso a la empresa a través de internet con reservaciones en línea	DEBILIDADES (D) D1: Pérdidas importantes en operaciones D2: Incremento de la deuda por la construcción de barcos nuevos D3: No ofrece servicio al mercado asiático
OPORTUNIDADES (O) O1: Los viajes aéreos han disminuido (11 de septiembre) O2... O3: Adquisición probable de Princess Cruise Lines O4: Nuevos sistemas de pronóstico del tiempo están disponibles O5...	ESTRATEGIAS FO 1.Aumentar la capacidad de barcos para obtener viajeros de la industria de líneas aéreas (F6, O1, O3) 2.Ofrecer cruceros transatlánticos (F9, O4) 3.Adquirir P&O Princess (F1, O3)	ESTRATEGIAS DO 1.Comenzar a dar servicio a Japón y las Islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4) 2.Utilizar el pronóstico del tiempo para advertir a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4)
AMENAZAS (A) A1: Disminución de los viajes desde el 11 de septiembre A2: Terrorismo A3: A5: Recesión Económica A6: Posibilidad de Desastres Naturales A7: Incremento de los precios del combustible A8: Cambios en las regulaciones gubernamentales	ESTRATEGIAS FA 1.Anunciar vacaciones alternativas fuera de la temporada de huracanes (F3, A5, A7)	ESTRATEGIAS DA 1.Disminuir los precios de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6)

SUGERENCIA...

Análisis de PECS

ESTRATEGIA	PROBLEMAS O FACTORES CRITICOS	META U OBJETIVO
- Estrategia de penetración de mercado. (FO)		
- Estrategia con la competencia. (FO)	Capital insuficiente para posicionar la empresa y ser competitivos.	Solicitar un financiamiento acorde a las necesidades.
- Analizar y crear estrategias de mi oferta que superen a la competencia. (FA)	No poder ser distribuidores de proveedores reconocidos y con precios demasiado accesibles.	Crear un buen historial con las herramientas que cuenta SECURIMAX para poder cumplir los requisitos del proveedor
- Actualización constante en la compra de equipos. (FA)	No se ha implementado una capacitación básica, por lo tanto sería complicado entender nuevas tecnologías.	Implementar capacitaciones en ambos rubros (alarma y CCTV)
- Capacitación constante a todo el personal de la empresa. (DO)		
- Apalancamiento financiero. (DO)	Capital insuficiente.	Solicitar un financiamiento acorde a las necesidades.
- Creación de procesos y métodos de operación de la empresa. (DO)	No se han definido las bases para empezar a operar.	Diseñar procedimientos.
- Creación de planes de negocios y por departamento con monitoreo mensual permanente. (DA)	No están establecidos los objetivos a corto ni a largo plazo.	Diseñar una planeación fijando metas mensuales para su verificación constante.