

# PEQUEÑA Y MEDIANA empresa

## PLANEACION



Servicio Nacional  
de Aprendizaje  
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Análisis  
del medio  
externo.

UNIDAD

1

MODULO 1



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

SENA  
DIRECCION GENERAL  
FORMACION PARA GERENTES  
DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - P.M.E.

# ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO



SENA  
Regional Antioquia - Choc  
BIBLIOTECA PEDREGAL

**Area:** Planeación

**Bloque Modular:** La función gerencial

**Módulo Instruccional:** Análisis del medio externo



SENA  
DIRECCIÓN GENERAL  
FORMACIÓN PARA GERENTES  
DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - P.M.E.

# ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

FORMACION DE MONITORES  
SENA, 1990

**Contenidos:** Guillermo Morales V. Danilo Granados G. Alfonso Montoya R. Asesores de Empresa Reg. Bogotá

**Asesoría Técnico Pedagógica:** Luis Miguel León C. Gustavo Peralta H. Asesores Digeneral.

**Adecuación Pedagógica y Corrección de Estilo:** Stella Pérez Caminos. Clemencia Losada P.

**Dibujos:** Dora Sánchez

**Diagramación:** Ana V.

Derechos reservados a favor del  
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

**Impresión:** Editorial Presencia Ltda.

Calle 23 No. 24-20  
Bogotá - Colombia

658.401  
M828P  
U.1

## CONTENIDO

INTRODUCCION

OBJETIVOS

I. QUE ES LA EMPRESA

Ejercicio 1

II. EL MEDIO EXTERNO

A. El cliente

Ejercicio 2

B. La competencia

Ejercicio 3

C. Los proveedores

Ejercicio 4

D. Los grupos regulares

Ejercicio 5

CONCLUSIONES

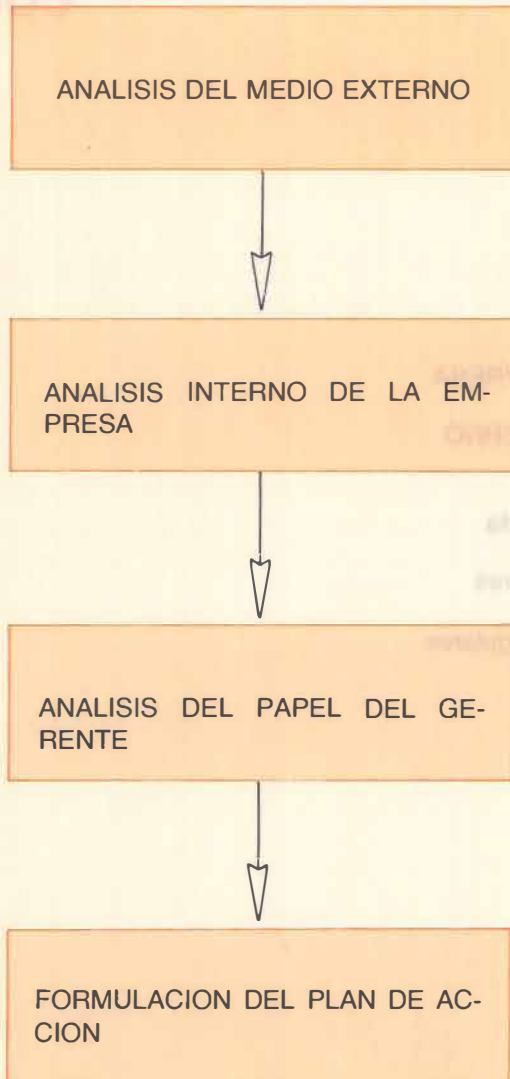
BIBLIOGRAFIA

N.S. 15476

Isis  
00170

# USTED ESTA AQUI

## PLANEACION: LA FUNCION GERENCIAL



## INTRODUCCION

Con esta unidad usted inicia el bloque modular de la función gerencial. A lo largo de su estudio tendrá ocasión de reflexionar sobre el medio externo e interno de la empresa, su papel como gerente y detectar los posibles planes de acción.

En este primer módulo el tema es el medio externo de la empresa.

Señor gerente: Cuántos años o meses habrán pasado sin detenerse a pensar unos minutos sobre lo que es su empresa; sin analizar cómo está en relación con el mundo externo y sin conocer sus oportunidades o amenazas.

¿Conoce usted en qué es fuerte o débil su empresa?

¿Conoce cuáles son sus características de desempeño como gerente?

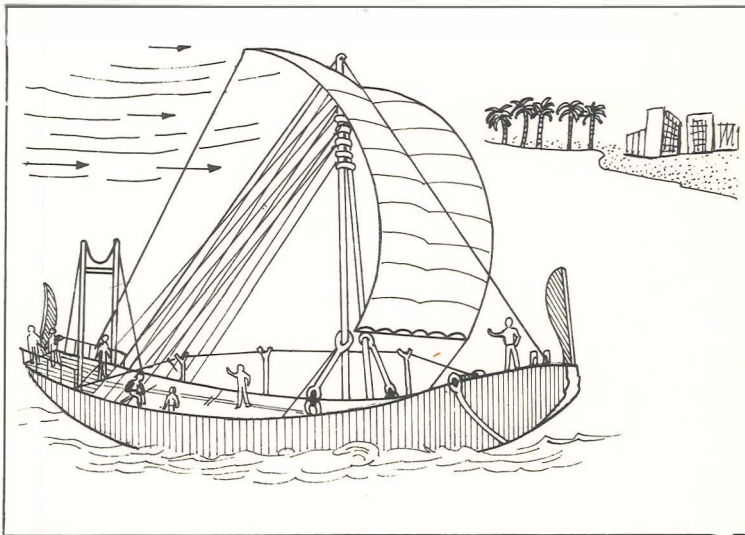
## OBJETIVOS

Con la lectura de este material y la realización de una serie de ejercicios usted podrá alcanzar estos objetivos:

- Identificar el medio externo en el que se desenvuelve su empresa.
- Reconocer las amenazas y oportunidades del medio ambiente.
- Desarrollar habilidades para efectuar análisis de nivel externo e interno con su empresa y las implicaciones de su desempeño gerencial.



## I. QUE ES LA EMPRESA



Una forma de comprender la empresa es comparándola con un barco: El barco debe cumplir una misión: llevar unos productos para satisfacer las necesidades de unos clientes.

El capitán del barco cumple una función general que consiste en hacer llegar el barco a su destino en un tiempo determinado, siguiendo un itinerario, haciendo frente a las circunstancias externas y administrando los recursos internos.

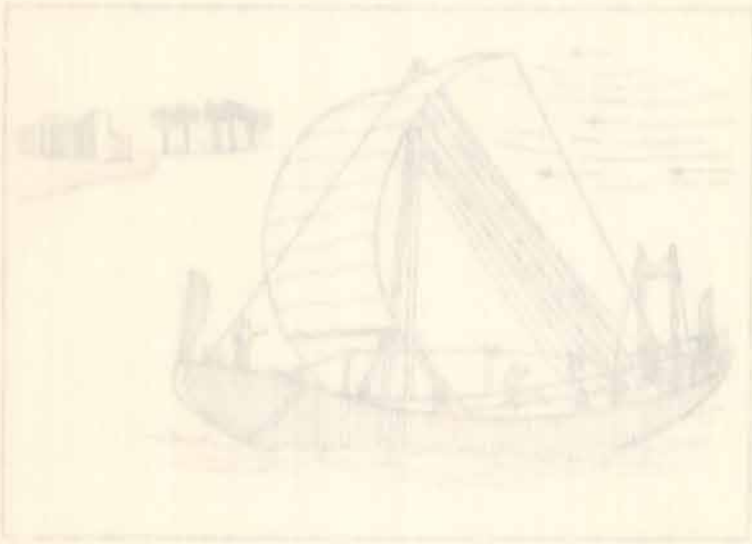


El barco navega en un conjunto de condiciones que le presenta el medio ambiente: dirección del viento, corrientes, mareas, etc. Además, el capitán debe reconocer el desempeño de las personas que conforman su tripulación, las características y funcionamiento de las máquinas, es decir, conocer sus recursos.

En el barco existen unas actividades y cada una de ellas aporta para el cumplimiento de un objetivo y lograr su misión. Por ejemplo, el mantenimiento preventivo asegura el buen funcionamiento de las máquinas.

El capitán es un administrador, como usted, señor gerente, que genera permanentemente estrategias y planes para cumplir su misión de acuerdo con las circunstancias del medio ambiente, de los recursos disponibles y se asegura de que los planes se ejecuten.

El capitán es un administrador, como usted, señor gerente, que genera permanentemente estrategias y planes para cumplir su misión de acuerdo con las circunstancias del medio ambiente, de los recursos disponibles y se asegura de que los planes se ejecuten.



Una forma de comprender la estructura de una organización es compararla con un barco. El barco debe cumplir una misión, tener una producción para satisfacer las necesidades de unos clientes.

El capitán del barco cumple una función general que consiste en hacer pasar el barco a su destino en un tiempo determinado, evitando un riesgo, cuando frente a las circunstancias externas y administrando los recursos internos.

## EJERCICIO 1

Responda las siguientes preguntas y luego coméntelas con otros compañeros y/o el instructor.

1. ¿Cuál es la misión de su empresa?
2. ¿Cuáles son los principales recursos disponibles?
3. ¿Cuáles son las principales actividades de la empresa para cumplir su misión?

Similar al barco, toda empresa cumple una misión: “Satisfacer las necesidades de sus clientes”. Está en un medio ambiente que le ofrece oportunidades o amenazas y dispone de unos recursos que le brindan fortalezas o debilidades.

Los resultados que usted logre serán la consecuencia del mejor aprovechamiento de las oportunidades, fortalezas y la superación de las debilidades y amenazas.

## II. EL MEDIO EXTERNO

Se ha visto que la empresa está afectada por unos factores externos que influyen en sus resultados y rendimiento. A continuación usted analizará algunos de estos factores: Clientes, competencia, proveedores y grupos reguladores.

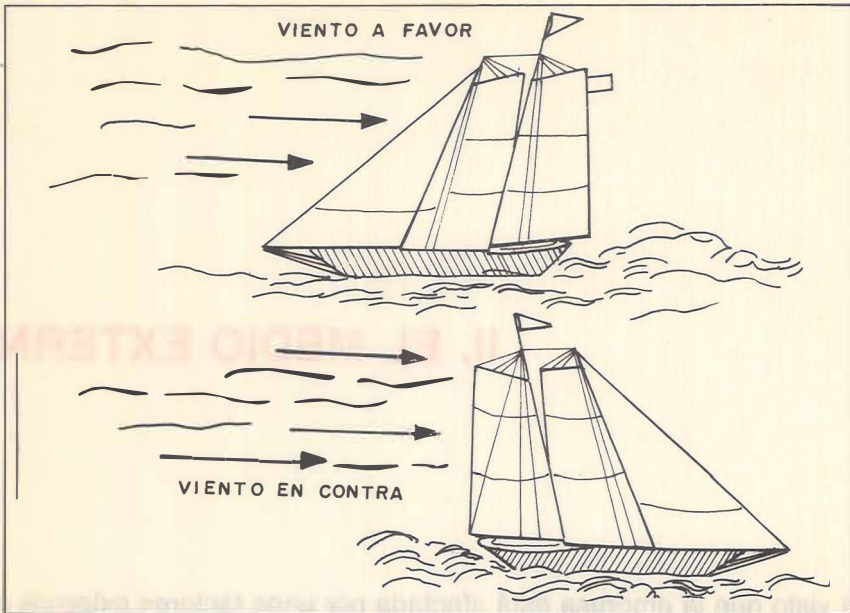
De este análisis podrá identificar las oportunidades y amenazas que le ofrece el medio externo para la consolidación y desarrollo de su empresa.

Las influencias positivas se denominan *oportunidades* y las negativas *amenazas*.

Las oportunidades y amenazas son cambiantes, al igual que el medio ambiente, y tienen vida propia. Por lo tanto es el gerente quien debe conocerlas y estar alerta a sus cambios.

No percibir los cambios puede llevar la empresa al fracaso o a reducir sus resultados.

El viento para un barco, puede ser una oportunidad si corre en la misma dirección y será una amenaza si influye negativamente en su misión, esto es, si el barco viaja en contra del viento.



## A. EL CLIENTE

Las sociedades y las personas que las constituyen tienen unas necesidades insatisfechas que definen la misión de las empresas. Solamente cuando la empresa selecciona algunas de esas necesidades y las satisface, atrae clientes.

Es función de la empresa transformar esas necesidades en oportunidades de negocios lucrativos. Por lo tanto debe conseguir y mantener su clientela.

El cliente es el elemento del medio externo más importante para la empresa. Si se conoce bien, si se sabe en donde está, qué es lo que desea y cuál es su capacidad de compra, se podrán utilizar óptimamente los recursos de la empresa para dar respuesta a sus necesidades y obtener así los mejores resultados económicos.



## ANALISIS DE CLIENTES

Características de la Empresa	Situación actual	Cambios que se prevén	Oportunidades	Amenazas
¿Quiénes son sus clientes?				
¿Donde se localizan?—				
¿Qué compran:				
¿Qué necesidades satisfacen?				
¿Qué necesidades buscan satisfacer y no lo consiguen?				
¿Cuál es la capacidad de compra del cliente?				
¿Que demandan y no se les satisface?				

## B. LA COMPETENCIA

La misión de la empresa es satisfacer las necesidades del cliente, pero son muchas las que están atrayendo su atención, ofreciendo productos con calidad y precios similares a los suyos. Ese conjunto de empresas se constituye en su *competencia*.

Lo anterior exige que la empresa desarrolle una serie de actividades para atraer y mantener al cliente.

Analice detenidamente la competencia. Busque entre sus vendedores, distribuidores, sus propios clientes, estadísticas de la Cámara de Comercio o del gremio al que usted esté afiliado, o contratando especialistas en investigación de mercados.

Con los datos que obtenga puede hacer una identificación clara y resumida de cuáles son las oportunidades y amenazas que le crea la competencia.

La investigación sobre la competencia merece especial atención dentro del análisis y debe hacerse con profundidad, en forma imaginativa y objetiva. La superficialidad, suposiciones sin bases reales y el exceso de optimismo pueden conducirlo a conclusiones falsas, y en consecuencia a toma de decisiones erróneas que perjudiquen el futuro de su empresa.

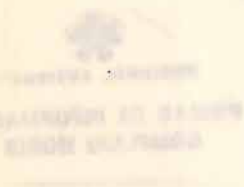


### EJERCICIO 3

Diligencie el formulario "Análisis de la competencia".

Evalúe sus respuestas en cuanto a ventajas y desventajas frente a sus competidores.

Si desea profundizar en el análisis de su competencia consulte el módulo instruccional "CONOZCA SU COMPETENCIA" del material de mercadeo.



## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Características de la competencia	Situación actual de la competencia	Cambios que se prevén	Oportunidades	Amenazas
Identifique sus competidores				
¿Cuáles son sus productos o servicios?				
¿Dónde están situados?				
¿A cuáles consumidores atienden?				
¿A cuáles desatienden?				
¿Cómo son las condiciones de venta, precios, descuentos, plazos, servicio, distribución?				
¿Qué tanto vende la competencia en los grupos de consumidores?				
¿Cuál es la efectividad de la publicidad y promoción de la competencia?				
¿Cuál es la calidad en la competencia de: Recursos humanos, administrativos y tecnológicos?				

## C. LOS PROVEEDORES

Un sector del medio externo que influye en la empresa está compuesto por los “PROVEEDORES”, quienes suministran los insumos necesarios para desarrollar las actividades de la empresa.

Los proveedores se clasifican así:

<i>De capital y dinero:</i>	Mercado de capitales (Área financiera)
<i>De mano de obra:</i>	Mercadeo de recursos humanos (Área de personal)
<i>De materiales y materias primas:</i>	Mercado de proveedores (Área de compras y provisiones)
<i>De servicios:</i>	Empresas de prestación de servicios Publicidad Procesamiento de datos Mantenimiento Empresa de servicios públicos
<i>De tecnología:</i>	Maquinaria y equipo Métodos y procesos

El SENA le presenta a continuación algunas preguntas básicas para analizar las oportunidades y amenazas que ofrecen los proveedores para el desarrollo de la empresa.

### 1. PROVEEDORES DE CAPITAL

- ¿Quiénes son?
- ¿Bajo qué condiciones trabajan?

### 2. PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

- ¿Hay suficiente abastecimiento de materia prima?
- ¿Dónde están localizadas las fuentes de suministro?
- ¿Cómo son las condiciones de abastecimiento?
- ¿Entregan en fecha?

- ¿Se hace reconocimiento de calidad de la materia prima?
- ¿Poseen materia prima sustituta?

### **3. PROVEEDORES DE MANO DE OBRA**

- ¿Poseen suficiente personal calificado?
- ¿Cuál es la remuneración promedio?
- ¿El servicio tiene estabilidad?

### **4. PROVEEDORES DE SERVICIOS**

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué servicios contrata su empresa?
- ¿Bajo qué condiciones se contratan?

### **5. PROVEEDORES DE TECNOLOGIA**

- ¿Qué tipo de tecnología le ofrecen los proveedores?
- ¿Qué servicios técnicos tienen?
- ¿Qué tan cumplidos son?



## EJERCICIO 4

Sintetice sus apreciaciones sobre la situación de los proveedores en el cuadro "análisis de proveedores".

### ANÁLISIS DE PROVEEDORES

1. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

2. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

3. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

### ANÁLISIS DE PROVEEDORES

4. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

5. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

6. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

### ANÁLISIS DE PROVEEDORES

7. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

8. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

9. ¿Qué tipo de proveedor es el proveedor?

Características	Situación Actual						Oportunidades	Amenazas
	Quiénes son	Dónde se localizan	En qué condiciones proveen	Qué estrategias utilizan	Cómo podrían mejorar			
Tipo Proveedor								
De capital y dinero								
De materiales y materias primas								
De mano de obra								
De servicios								
De tecnología								

## **D. LOS GRUPOS REGULADORES**

Este grupo está constituido por las instituciones que de alguna manera imponen controles, limitaciones o restricciones a las actividades de la empresa; o, por el contrario promueven, apoyan e impulsan el desarrollo de las mismas, pero de todas maneras estas entidades influyen en los resultados de las diferentes actividades de su negocio.

Los grupos reguladores pueden clasificarse así:

### **1. LEGALES Y POLITICOS**

Entidades de gobierno, gremios y asociaciones que regulan la legislación laboral, comercial, tributaria y las condiciones de funcionamiento.

### **2. ECONOMICOS**

Al estar nuestro país formando parte de una comunidad internacional, los fenómenos económicos tales como inflación y devaluación, repercuten en la situación económica del mismo y obligan a entidades públicas y privadas a tomar las medidas necesarias para hacer frente a estos fenómenos.

Estas situaciones y decisiones influyen en mayor o menor grado en la operación y resultados de la empresa.

Ejemplo: Si usted procesa materia prima importada, ante un cierre de importaciones debe estar atento para encontrar el insumo que la sustituya o buscar otras alternativas de solución.

### **3. SOCIOCULTURALES**

La misma sociedad acepta o rechaza productos y servicios, según sus propios criterios y valores.

### **4. ECOLOGICOS**

Existen entidades que velan por la protección del medio ambiente e influyen en las empresas para preservar y proteger los recursos naturales y al hombre mismo. La sociedad también espera que las empresas tomen medidas preventivas y de control que eviten la contaminación ambiental: aire, agua, espacios públicos, bosques, fauna.

## **5. GRUPOS DE CONSUMIDORES**

Los consumidores han venido integrándose en ligas o asociaciones para protegerse de la deficiente calidad y los elevados precios de los productos, así como para garantizar las condiciones de la venta como plazos, garantías, etc.

En este caso la empresa debe velar por el óptimo cumplimiento de la calidad de los productos, el establecimiento de precios razonables y demás condiciones de venta.



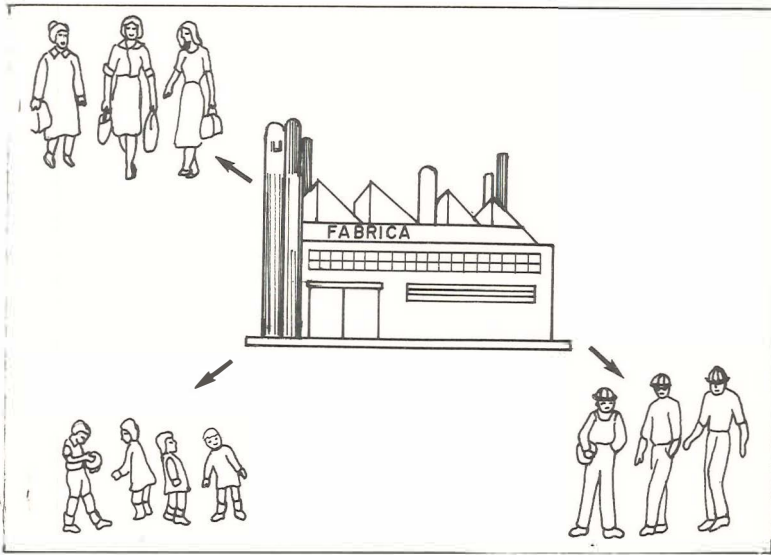
## EJERCICIO 5

Como en los ejercicios anteriores, complete el cuadro de análisis de “Grupos Reguladores” y saque conclusiones para su trabajo.

Los contenidos de la actividad consisten en el análisis de los grupos reguladores de la actividad económica y los efectos de las políticas de regulación. El objetivo es que el estudiante pueda identificar los grupos reguladores de la actividad económica y los efectos de las políticas de regulación. En este caso se espera que el estudiante pueda identificar los grupos reguladores de la actividad económica y los efectos de las políticas de regulación. Se espera que el estudiante pueda identificar los grupos reguladores de la actividad económica y los efectos de las políticas de regulación.

Grupos	Quiénes son	Cómo influyen	Cambios que se prevén	Oportunidades	Amenazas
Político y legal					
Económico					
Sociocultural					
Ecológicos					
Consumidores					

## CONCLUSIONES



Señor gerente: Su empresa produce resultados para el medio ambiente. Los factores de éste afectan su empresa. Usted ha reconocido las oportunidades y amenazas que le proporcionan la competencia, los proveedores, los grupos reguladores y los clientes.

A continuación, usted analizará su organización, determinará sus puntos fuertes y débiles para adaptarla a las ventajas que ofrece el medio externo y elevar la productividad y la rentabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

WEST CHURCHMAN, C. Introducción a la teoría de sistemas. Bogotá. SENA: 1983.

GALEANO, Jorge. La planeación a su alcance. Bogotá. Norma: 1979.

DALE and Mc. CONKEY. Administración por resultados. Bogotá. Norma: 1983.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Desarrollo Gerencial. Programa de Asesoría a las Empresas. Bogotá. SENA. S/F.



558.401  
M828p  
V.2

# PEQUEÑA Y MEDIANA empresa

## PLANEACION



Servicio Nacional  
de Aprendizaje  
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Análisis  
interno de  
la empresa

UNIDAD

# 2

MODULO 1



FORMACION DE MONITORES  
SENA, 1990

**Contenidos:** Guillermo Morales Vega, Danilo Granados G. Alfonso Montoya R. Asesores de Empresa Reg. Bogotá

**Asesoría Técnico Pedagógica:** Luis Miguel C. Gustavo Peralta H. Asesores Digeneral

**Adecuación Pedagógica y Corrección de Estilo:** Stella M. Pérez C. y Clemencia Losada P.

**Dibujos:**

**Diagramación:** Ana V.

Derechos reservados a favor del  
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

**Impresión:** Editorial Presencia Ltda.  
Calle 23 No. 24-20  
Bogotá - Colombia.

658401  
M828p  
U.2

## CONTENIDO

INTRODUCCION

OBJETIVOS

I. LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Ejercicio 1

II. LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES

A. Los recursos

B. Los procedimientos administrativos

C. Las relaciones

D. La identidad

Ejercicio 2

III. LAS AREAS DE LA EMPRESA

A. Mercadeo

B. Producción

C. Contabilidad y finanzas

D. Administración de personal

IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A. Area de mercadeo

B. Area de producción

Ejercicio 3

C. Area contable y financiera

D. Area de personal

Ejercicio 4

SINTESIS

Ejercicio 5

BIBLIOGRAFIA



REGIONAL ANTIOQUIA

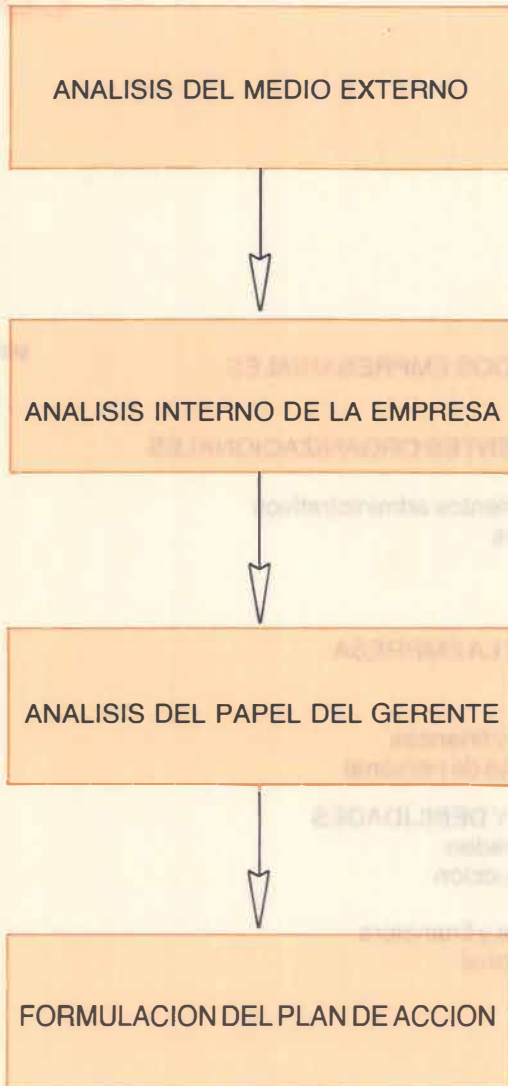
UNIDAD DE INFORMACION  
COMPLEJO NORTE

N.S. 15476

Ins.  
00171

# USTED ESTA AQUI:

## PLANEACION: LA FUNCION GERENCIAL



## INTRODUCCION

Tanto en el área de mercadeo como en la producción, usted ha tenido ocasión de leer sobre los componentes organizacionales y las áreas funcionales de la empresa.

En esta unidad sobre el análisis del medio interno de la empresa tendrá ocasión de reflexionar sobre los factores internos, analizando sus fortalezas y debilidades.



## OBJETIVOS

El estudio de esta cartilla le permitirá lograr los siguientes objetivos:

- Identificar los factores internos de la empresa y sus áreas funcionales.
- Determinar las fortalezas y debilidades de su empresa, a nivel de funcionamiento interno.
- Identificar los cambios necesarios para optimizar las utilidades.

## I. LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

El éxito de cualquier empresa, grande o pequeña, descansa sobre los resultados. Estos se alcanzan cuando se cumplen a cabalidad las funciones básicas de mercadeo e innovación.

A través del **mercadeo** se conocen y comprenden las necesidades del cliente de tal forma que el producto se vende solo.

La **innovación**, como resultado de las investigaciones permanentes, permite crear productos nuevos, perfeccionar procesos así como métodos de trabajo y reducir costos.

Aparte de este par de funciones, toda empresa debe cumplir con las siguientes tareas:

**Lograr el rendimiento económico** necesario para que la empresa sobreviva y se desarrolle.

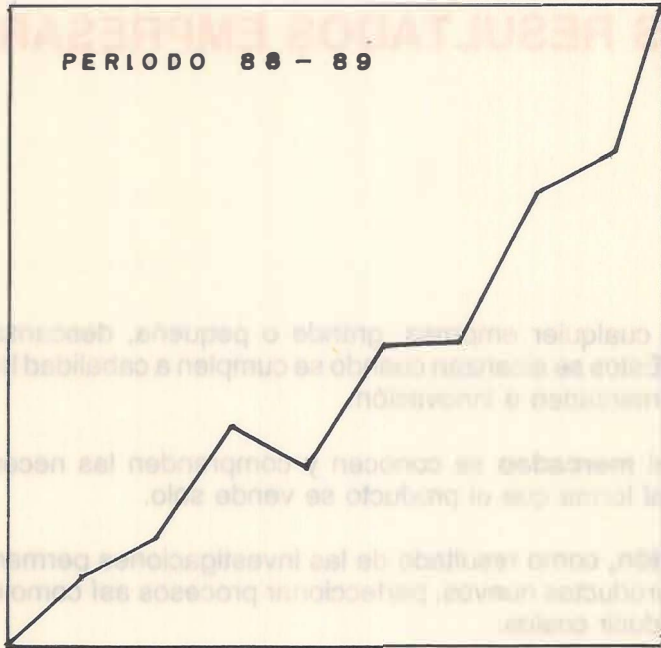
**Mejorar la productividad** del personal que realiza el trabajo. Cada una de las personas tiene cualidades, limitaciones, intereses y necesidades. En la medida en que la empresa, de acuerdo con sus posibilidades, permita que el individuo se realice, hará que su trabajo sea más productivo y actúe en forma positiva sobre los demás recursos buscando un mejor aprovechamiento.

**Cumplir un papel social.** La empresa no es una isla. Se desenvuelve dentro de un medio ambiente y por lo mismo tiene una tarea social.

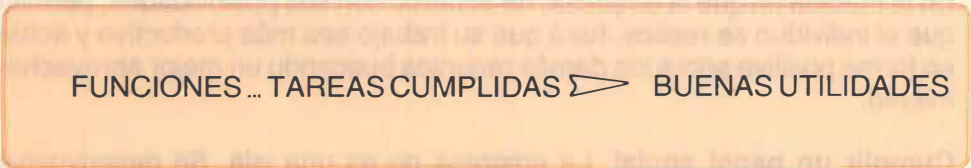
En conclusión:

Del cumplimiento de las funciones de mercadeo e innovación se logra el resultado de crear y mantener al cliente que es la razón de ser de la empresa.

El cumplimiento de la tarea productiva ocasiona el cumplimiento de la tarea de asegurar el rendimiento económico que se materializa como resultado, en las **utilidades**.



Las utilidades son el premio que obtiene la empresa por realizar bien las cosas, o sea, por el cumplimiento de sus funciones de mercadeo e innovación y por la buena realización de sus tareas económica y productiva. Lo mínimo que debe cubrir son los riesgos, recuperar la inversión y hacer frente a las futuras necesidades de desarrollo y responsabilidad social.



## EJERCICIO 1

Reflexione sobre lo leído y responda las siguientes preguntas con respecto a su empresa:

1. ¿Las utilidades de su empresa responden al rendimiento esperado?
2. En caso negativo, ¿dónde cree que está la razón?
  - ¿En el medio externo?
  - ¿En las debilidades internas de la organización?

Para el cumplimiento de la misión de la empresa y para asegurar su rendimiento económico, el gerente debe definir objetivos precisos para alcanzar los siguientes aspectos:

- Mercadeo e innovación
- Productividad para los recursos de trabajo, físicos y financieros
- Nivel mínimo de utilidades

No obstante, para que usted, señor gerente, pueda definir sus objetivos, es necesario que efectúe un análisis pormenorizado al interior de su empresa, a través del estudio de los componentes organizacionales, que se tratan a continuación.

## II. LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES

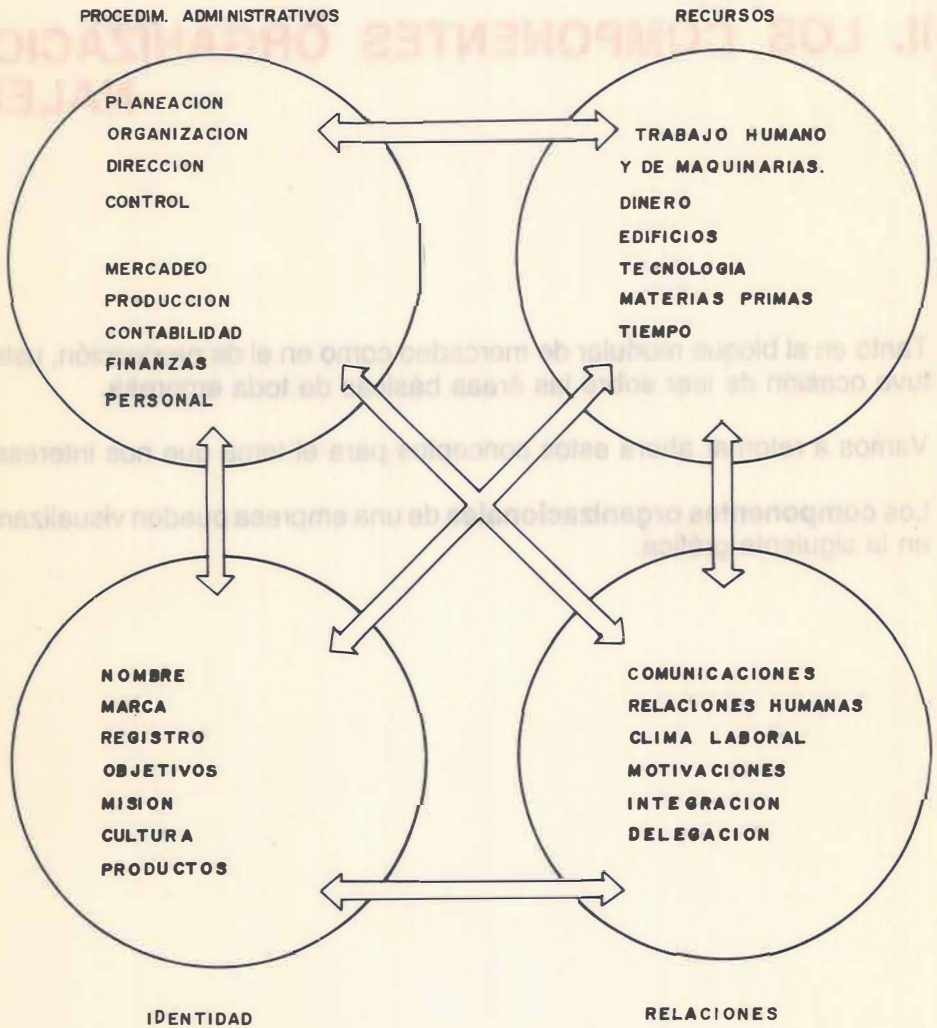
Tanto en el bloque modular de mercadeo como en el de producción, usted tuvo ocasión de leer sobre las áreas básicas de toda empresa.

Vamos a retomar ahora estos conceptos para el tema que nos interesa.

Los **componentes organizacionales** de una empresa pueden visualizarse en la siguiente gráfica:



## COMPONENTES ORGANIZACIONALES



## A. LOS RECURSOS

Son los elementos que se combinan para obtener los productos o servicios. Ejemplo: Edificios, equipos, dinero, tiempo, trabajo de las personas, materia prima, tecnología.

## B. LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Son los pasos que se siguen en secuencia, para administrar los recursos y procesos. Ejemplo: Procedimientos contables, administración de personal, administración de la producción, administración de mercadeo y ventas.

## C. LAS RELACIONES

Son los contactos que unen a los individuos y grupos de trabajo entre sí y afectan positiva o negativamente a la empresa. Ejemplo: Comunicaciones estilo de dirección, supervisión, integración.

## D. LA IDENTIDAD

Es básicamente **la imagen** que tiene el público de la empresa. Incluye aspectos que la identifican en sus relaciones legales, comerciales y financieras.

Ejemplos: marca, nombre, registro.

Estos componentes o subsistemas funcionan de manera interrelacionada. Por consiguiente, si alguno de sus componentes falla, afecta la totalidad de ellos.

Ejemplo: Si usted no cuenta con el capital de trabajo suficiente (Recurso), tendrá dificultades para adquirir las materias primas (Recurso), lo que a su vez afectará el proceso de producción y el de comercialización. Se daña su imagen comercial y la falta de dinero no le permitirá atender sus obligaciones con el personal de la empresa, deteriorando las relaciones.

## EJERCICIO 2

Analice este caso. A usted le han hecho un pedido de mercancía que se incumplió el día de la entrega.

¿Qué elementos pueden haber intervenido en el problema? ¿En cuál de las cuatro áreas ubica las fallas?

Los componentes organizacionales, consignados en la gráfica circular, constituyen una herramienta que usted puede aplicar en el análisis global de la empresa, o también a cada una de sus áreas funcionales, con el fin de determinar el estado actual de recursos, procedimientos, relaciones e identidad frente a la contribución esperada por cada área en el logro de los resultados de la empresa.

## CONTABILIDAD Y FINANZAS

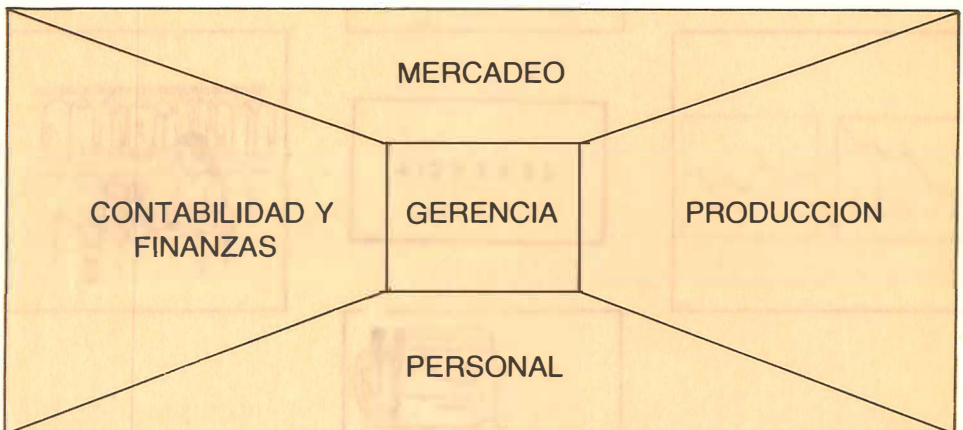
CONTABILIDAD Y FINANZAS

CONTABILIDAD Y FINANZAS



REGIONAL ARTISANAL  
MERCADO DE INFORMACION  
COMPLEJO NORTE

### III. LAS AREAS DE LA EMPRESA



Recordemos brevemente las funciones de las cuatro áreas de la empresa:

#### A. MERCADERO

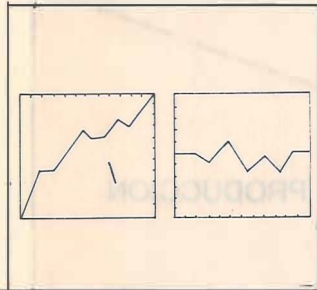
Busca conocer y satisfacer las necesidades del cliente. Atiende las actividades de investigación, promoción, publicidad y ventas entre otras.

#### B. PRODUCCION

Cubre el diseño del producto acorde con las necesidades del cliente, programa y desarrolla los procesos, garantiza la calidad y el mantenimiento del equipo.

## C. CONTABILIDAD Y FINANZAS

Se encarga de la consecución del dinero necesario para la operación e inversiones. La contabilidad registra y produce los estados financieros necesarios para el análisis y toma de decisiones.



GERENCIA



## D. ADMINISTRACION DE PERSONAL

Vincula el personal, le asigna trabajo, lo entrena y capacita, lo remunera, procura el bienestar y el desarrollo del trabajador. Pone en práctica los procedimientos relacionados con el manejo del personal.

Ninguna de estas áreas funciona en forma independiente. Cada una tiene su razón de ser, y para cumplir con la contribución específica hacia la misión de la empresa, se deben relacionar, coordinar y apoyar.

Mercadeo, producción, contabilidad, finanzas y personal son funciones que se desarrollan en las empresas, no importa cuál sea su tamaño. En las empresas pequeñas, las realizará el gerente o la persona a quien se le deleguen. En las medianas, posiblemente se hayan conformado departamentos o grupos de trabajo especializados.

El gerente dinamizará las relaciones de estas áreas con miras a la integración buscando armonizar los objetivos de las mismas.

A continuación usted encontrará unos formatos que le facilitarán hacer el reconocimiento de las fortalezas y debilidades dentro de cada una de las áreas funcionales.

## IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En la cartilla anterior presentamos el concepto de **fortalezas** y **debilidades**. Veamos ahora estos aspectos a nivel del medio interno de la empresa.

A continuación se presentan unos ejemplos de fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Espacio suficiente para atender la fabricación	Escasez de materias primas
Adecuado control de inventarios	Exceso de existencias de productos terminados
Capacidad de crédito	Baja recuperación de cartera
Productos de alta calidad	Frecuentes daños en maquinarias o equipos.

### A. AREA DE MERCADEO

En el análisis del medio externo de la empresa se mencionó que el mercadeo enfoca su atención en determinar necesidades insatisfechas del cliente, las que en definitiva constituyen las oportunidades para la empresa.

Ahora corresponde reconocer cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen internamente y que repercuten favorable o desfavorablemente en la aceptación de los productos o servicios en el mercado. Examine con

objetividad sus productos, precios, promoción y formas de distribución; confróntelos con la competencia y obtenga conclusiones sobre los cambios que deben realizarse.

## B. AREA DE PRODUCCION

Si el **Mercadeo** procura reconocer las necesidades del cliente, la **Producción** intenta satisfacerlo con un objeto o servicio.

En esta área se analizan los principales factores que actúan sobre la elaboración del producto y la utilización de los recursos.

Se logran resultados óptimos cuando se obtiene productividad racionalizando recursos.

Identifique en qué es fuerte su empresa y en qué es débil. Reconocer las debilidades lo llevará a plantear mejoras en su empresa, y la precisión de fortalezas lo orientará a que éstas se conserven y a apoyarse en ellas para obtener las mejores ventajas.

## EJERCICIO 3

A continuación encontrará dos formatos para evaluar las áreas de mercado y producción a nivel interno.

En la columna (1) aparecen 4 factores de evaluación con algunos componentes: precio, promoción, distribución.

En las columnas (2) y (3) figuran EMPRESA y COMPETENCIA. Califique cada uno de los componentes de los factores tanto para su empresa como para la competencia usando las diferentes convenciones:

- E : Excelente
- B : Bueno
- P : Problemático
- ? : Sin información

Marque una X si el factor que va a calificar corresponde a su empresa o a la competencia. Y al frente, en fortalezas y debilidades, columnas (4) y (5), asigne la calificación según las claves que aparecen al pie del formato (E, B, P, ?).

En caso de registrar debilidades, en la columna (6), consigne los cambios que considere se deban realizar.

No olvide que es necesario conservar las fortalezas.

## AREA DE MERCADEO

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Situación actual						
Factores	Su empresa	La competencia	Fortalezas	Debilidades	Cambios que se prevén	
<b>Producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas que se ofrecen</li> <li>• Aceptación de los consumidores</li> <li>• Presentación</li> <li>• Calidad</li> </ul>						
<b>Precio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De lista</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Plazos</li> <li>• Condiciones de los créditos</li> </ul>						
<b>Promoción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentos de promoción</li> <li>• Consistencia de los argumentos</li> <li>• Estrategias</li> </ul>						
<b>Distribución de productos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por mayor</li> <li>• Ventas al detal</li> <li>• Puntos de venta</li> <li>• Entrega de pedidos</li> </ul>						

## AREA DE PRODUCCION

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Situación actual	Su empresa	La competencia	Fortalezas	Debilidades	Cambios que se prevén
Factores					
Mantenimiento de maquinarias y equipos					
Marca del producto					
Organización del personal de producción					
Capacitación del personal de producción					
Uso del tiempo					
Niveles de inventarios de: Materias primas Producto terminado Producto en proceso					
Definición de procesos y métodos de trabajo					
Calidad de productos					
Organización de la planta					
Tecnología					
Cumplimiento de plazos					
Ambiente de trabajo					

## C. AREA CONTABLE Y FINANCIERA

Muchos problemas de las pequeñas y medianas empresas son originados por problemas financieros. El gerente debe estar capacitado para controlar las finanzas de su empresa, y mantenerla en posición fuerte y estable. Necesitará de registros contables y tendrá que interpretar los estados financieros.

## D. AREA DE PERSONAL

El factor humano es el responsable de la ejecución de las tareas de la empresa y se encuentra distribuido en todas las áreas de trabajo.

El conocimiento de las fortalezas y debilidades del área es fundamental para mantener la empresa en buen funcionamiento.

## EJERCICIO 4

Evalúe usted mismo ambas áreas para detectar las fortalezas y debilidades.

### **Instrucciones para el formulario del Area Contable:**

Para que establezca la situación financiera de su empresa diligencie el formato diseñado para tal fin.

En la primera columna aparecen algunos de los principales factores que usted calificará en la segunda columna con las convenciones ya establecidas.

Señale luego si se trata de una fortaleza o una debilidad, colocando una X en la columna correspondiente.

### **Instrucciones para el formulario del Area de Personal:**

La columna de factores y componentes comprende 2 niveles de operación: Jefes de sección o de grupo y nivel de operaciones.

En las columnas de mercadeo, producción, finanzas y administración califique cada uno de los factores y componentes enunciados y otros que crea conveniente analizar. Utilice la clave de calificaciones aplicadas en las otras áreas.

Según las calificaciones dadas obtendrá una apreciación global del elemento humano de su empresa y establecerá los cambios que debe realizar para superar las debilidades que encuentre.



## AREA CONTABLE Y FINANCIERA SITUACION ACTUAL

Factores	Calificación	Frtaleza	Debilidad	Cambios que se prevén y por qué
Utilidades con relación al total de la inversión.				
Niveles de ventas				
Niveles de costos y gastos				
Sistemas de control en dinero y bienes				
Determinación de necesidades de capital				
Reinversión de utilidades				
Uso crédito de proveedores				
Aprovechamiento de descuentos				
Crédito bancario				
Crédito extrabancario				
Costo del dinero (interés)				
Sobreinversión en activos (inventarios, equipos)				
Disponibilidad dinero para operación ordinaria (capital trabajo)				
Gestión cobranza				
Pago obligaciones				
Sistema contable				
Determinación costos del producto				
Fijación de precios				
Presupuestos				

## AREA DE PERSONAL

Areas Factores componentes	Mercadeo	Producción	Financiero	Administrativo	Cambios que se prevén
<p>Jefe de sección o grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados actuales</li> <li>• Habilidades administrativas</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Estilo de supervisión</li> </ul>					
<p>Personal de operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Motivación</li> </ul>					

## SINTESIS

En este momento, señor gerente, con el análisis que ha realizado del medio externo, identificó oportunidades y amenazas que ese medio le ofrece. Por otro lado, del examen que hizo del medio interno, estableció las fortalezas y las debilidades de su empresa.

Ahora, con toda la información disponible le corresponde determinar prioridades.

Pero:

### **¿qué es lo que merece atención inmediata?**

No se puede hacer todo a la vez porque los esfuerzos se dispersan. No se pueden postergar las cosas porque sería incurrir en abandonarlas y esto conlleva riesgos que, al calcularlos, cuestan dinero, ocasionan desperdicio de recursos y lo peor, pérdida de clientes.

### **Recuerde:**

- El análisis del medio externo, en definitiva, lo lleva a que usted concrete los siguientes aspectos:

Del análisis de grupos de clientes que ha venido atendiendo, ¿cuáles son más atractivos para que usted fije en ellos su posicionamiento?

¿Qué nuevos sectores puede atraer como nuevos clientes?

¿Cuáles clientes no son atractivos y por lo tanto, debería abandonar?

- El análisis del medio interno lo orienta a que determine:
  - Capacidad financiera
  - Capacidad de producción
  - Capacidad de innovación
  - Capacidad de gestión de recursos humanos
  - Capacidad de crecimiento

En este momento, según se ve, con el análisis que se realizó del medio externo, se identificaron oportunidades y amenazas que con el medio interno, se analizaron. Por eso, el examen que hizo del medio interno, estableció las fortalezas y las debilidades de su empresa.

Ahora, con toda la información recopilada se corresponden determinar prioridades.

Forma:

¿Qué es la que merece atención inmediata?

No se puede hacer todo a la vez porque los recursos se agotan. No se pueden postergar las cosas porque sería incómodo abandonarlas y esto conlleva riesgos que se calculan. Cuanto tiempo, ocasionalmente, esto de acumular y lo peor, pérdida de clientes.

Recomendaciones:

- El análisis del medio externo, en definitiva, lo lleva a que usted concrete las siguientes acciones:

Del análisis de grupos de clientes que ha venido estudiando, ¿cuáles son más atractivos para que usted los incluya en su posicionamiento?

¿Qué nuevos sectores puede atacar como nuevos clientes?

## EJERCICIO 5

De la relación del análisis del medio externo con la del medio interno, se obtiene el “Diagnóstico”, que le servirá de base para la formulación del plan de consolidación y mejoramiento de la empresa.

Para que haga la síntesis del diagnóstico, siguiendo un ordenamiento de acuerdo con las prioridades, use como guía el cuadro de síntesis.

A su lado izquierdo describa brevemente –con una frase– cada oportunidad y amenaza que haya reconocido en los componentes del medio externo.

Al lado derecho consigne las fortalezas y debilidades que haya determinado al interior de su empresa dentro de sus áreas funcionales. No olvide ser breve.

Final

## SINTESIS DEL ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO Y DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA

Medio Externo		Medio Interno	
Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Cliente		Mercadeo	
Competencia		Producción	
Proveedores		Contable y F/ra.	
Grupos Reguladores		Personal	

## **BIBLIOGRAFIA**

**SERNA, Humberto.** Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Universidad de los Andes. s/p

**SALLENAVE, L.P.** Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Norma: 1985.

**GALEANO, Jorge.** La planeación a su alcance. Bogotá. Norma: 1979.

**DRUCKER, Peter.** Dirección dinámica de empresas. New Jersey. International Business Institute: s/p

