



ANEXO 1

HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

ANEXO 1 | HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Son varias las metodologías que pueden ser empleadas la realizar el análisis del contexto de la organización, algunas son:

- Modelo de las 7´ s.
- Las 5 fuerzas de Porter.
- Matriz FODA.
- Análisis PEST.

A continuación, revisaremos el desarrollo de las primeras tres metodologías.

MODELO DE LAS 7'S

A diferencia de la mayoría de las herramientas de análisis estratégico que suelen centrarse en el análisis externo, el modelo de las 7´ s, desarrollado a principios de los años 80 por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey & Company, apunta directamente al interior de la compañía. El modelo analiza concretamente 7 factores cuyos nombres en inglés empiezan por "S" y que, según sus autores, son los 7 factores fundamentales de cualquier estructura organizativa:

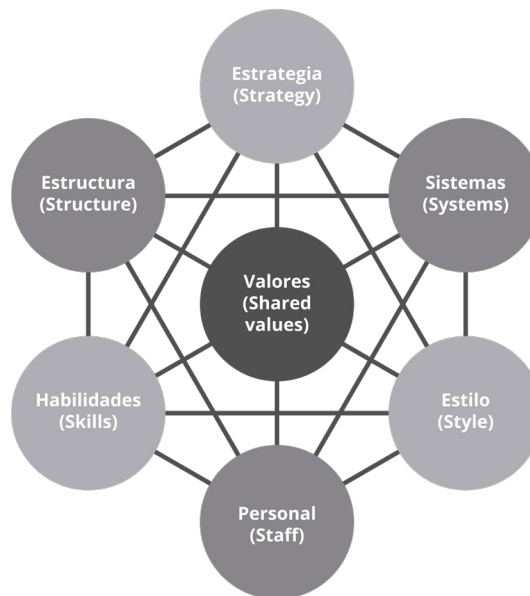


Figura 1; Modelo de las 7 S

La idea principal de este modelo es que, las organizaciones no operen herméticamente, sino más bien como una red de piezas interconectadas. Revisemos el significado de las 7S.

- "STYLE" | **estilo:** Se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.
- "STAFFC" | **personal:** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

- “SYSTEMS” | **sistemas:** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- “STRATEGY” | **estrategia:** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- “STRUCTURE” | **estructura:** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, “joint-venture”), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, entre otras), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana) y un largo etcétera.
- “SKILLS” | **habilidades:** Se refiere a las necesidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know-how”.
- “SHARED VALUES” | **valores compartidos:** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

El paso inicial es listar los factores comprendiendo los puntos clave de cada uno, asignando un peso o importancia relativa para el cumplimiento de objetivos empresariales. Aquí se dividen 100 puntos entre los siete factores. La suma de todos debe ser 100. Para facilitar el análisis se sugiere trabajar con porcentajes o dividir la calificación para 100.

Una vez conocida la importancia estratégica de cada factor y sus puntos clave para nuestra organización, procedemos a calificar el nivel con el que contamos para cada factor en nuestra organización, asignando una calificación sobre 10 puntos, siendo 10 un nivel perfecto y 1 (uno) el nivel más bajo o casi inexistente.

Finalmente multiplicamos el peso relativo por la calificación de cumplimiento y tendremos el indicador de efectividad de la estructura organizacional por cada factor, cuya suma de calificación nos brinda claramente el nivel de eficiencia con el que contamos internamente para cumplir con los objetivos.

Por eso es fundamental que los siete factores recogidos en el modelo estén alineados para que nuestra empresa tenga éxito.

En este sentido, a la hora de implementar cualquier nueva estrategia, se deberá comprobar previamente que todos ellos mantendrían su alineación, una vez implementada. Si la respuesta es que no para todos o parte de los factores, será necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia antes de proceder a su implementación.

Esta herramienta aporta una serie de beneficios como lo son:

- Facilitar el cambio organizacional.
- Facilitar la fusión de organizaciones.
- Lograr identificar ¿cómo puede cambiar una empresa?
- Ayudar a implementar una estrategia.

Para verlo más claro, lo mejor es dibujar un octágono y colocar cada una de las S en uno de sus vértices. Excepto los valores compartidos que, como son compartidos, los situaremos en el centro del octágono. Después, trazaremos líneas que vayan desde cada vértice hasta los demás.

EJEMPLO

En la empresa “Pizzería las Margaritas” dedicada a la producción de pizzas, la gerencia realizó un análisis de 7´s tomado en cuenta cada factor.

Asignaron un nivel de importancia, partiendo de 100 puntos divididos entre los 7 factores, y un nivel de cumplimiento o efectividad del 1 al 10 para cada factor, finalmente multiplicaron el porcentaje de efectividad por el nivel de cumplimiento dando una calificación total del 67% en la eficiencia organizacional para cumplir sus objetivos del año en curso.

FACTOR	NIVEL DE IMPORTANCIA (DIVIDIR 100% ENTRE FACTORES)	NIVEL DE CUMPLIMIENTO EFECTIVIDAD (1-10)	CALIFICACIÓN
Estrategia	14%	8	1,12
Estructura	7%	6	0,42
Sistemas	14%	6	0,84
Personal	15%	4	0,6
Estilo	9%	9	0,81
Habilidades	16%	4	0,64
Valores comparativos (Misión)	25%	9	2,25
Total	100%	46	6,68
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL PARA CUMPLIR OBJETIVOS		67%	

Tabla 1; Ejemplo de modelo de las 7's

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta de análisis estratégico, ideada por el ingeniero y profesor Michael Porter en 1979, todavía sigue vigente. El modelo delimita un marco que nos permite analizar el nivel de competencia dentro de un sector para poder idear, así, una estrategia de negocio que haga rentable nuestra empresa.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes.
2. Rivalidad entre los competidores.
3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
5. Amenaza de productos sustitutos.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de tu empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los clientes están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

2. Rivalidad entre los competidores

Esta aparece cuando el número de estrategias entre nuestros competidores es elevado. La rivalidad va en aumento, a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad. También influye que los costos de los productos fijos sean elevados, el producto sea perecedero, reducción de los precios o incluso absorción de las empresas. Nos permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos desbancar a la competencia. Ya sea reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de estos.

3. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Existen diferentes tipos de barreras: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

4. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

5. Amenaza de productos sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.

Porter dijo en su libro que las barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar – la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro.



Figura 2; Análisis de la competencia en el mercado

Desarrollo de la estrategia por Porter

Se comienza desarrollando la misión de la organización, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la organización. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

- **La misión** | Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa. Está debe ser a la vez independiente.

- **La visión** | Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. La definición de la misión debe contemplar todos los valores de la empresa.

- **Los valores** | Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más importantes de tu empresa. En este punto, debes destacar lo que hace a tu empresa única y la hace destacar por encima de las demás. Responde a la pregunta ¿qué es importante para mi empresa? Solamente tras haber definido estos tres conceptos es que puedes comenzar a formular una estrategia, según Porter. Tener estos puntos ya te da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, pues te permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en mente.

- **Liderazgo de costos** | En este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio que tú y ofrecer el precio más barato que te sea posible. Esto hace que cualquier empresa pueda cobrar menos por sus servicios y de esta forma atraer a un mayor número de personas. El experto Porter nos dice que es mucho más fácil cuando se trabaja con una economía de grandes volúmenes a bajos costos.

- **La diferenciación** | Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de tu empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa. Debes contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que te distinga de cualquier otra empresa en el mercado.

- **El enfoque del negocio** | Aquí se debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa, ya que se debe enfocar toda la energía en la venta de un solo producto en vez de intentar vender varios. Puedes conseguir empresas usando este punto por que aprovechan nichos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un mercado no saturado, ya que es menos probable que tengas éxito si vendes algo que todos venden.

¿Cómo se planea todo?

Cuando se acaba la parte de la estrategia, pasas a los objetivos, los cuales tienen la misma fuerza que el punto anterior. Los objetivos de la empresa deben ser aceptados por todas las partes desde el director hasta el último empleado.

¿Cómo deben ser los objetivos?

- Deben ser muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos.
- Deben ser objetivos flexibles de tal forma que si pasa algo inesperado se pueda reajustar.
- Se deben ir evaluando cada cierto tiempo para comprobar que se progresa en los objetivos.
- Se debe hablar con todas las partes relacionadas con esos puntos para lograr transmitir la idea y motivar a su vez a los empleados.
- Todos los puntos deben coincidir con la misión y valores que la empresa representa.
- Para todos los miembros de la empresa, los objetivos deben ser alcanzables.

Implementación

- La responsabilidad. Esto quiere decir que todos los puntos de cada área de trabajo saben perfectamente qué deben hacer y cómo manejar cualquier tipo de problema. Se deben expresar claramente las estrategias y los logros que se quieren conseguir en cada una de las áreas.
- Los recursos. En este punto se deben conocer los materiales y los recursos que se van a usar por cada cosa. Una vez que se acabe este proceso, es muy común que algunas áreas se quedan con recursos insuficientes.

- La colaboración entre las áreas. Este es otro de los puntos importantes para la estrategia Porter. Requiere mantener una comunicación abierta y constante entre todas las partes de la empresa, para que todos puedan saber lo que están haciendo otras áreas. Esto puede hacer que todos entreguen lo que se espera de ellos de una manera más eficaz.

Esta herramienta es un modelo que tiene por objetivo analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos y en este sentido, sus beneficios son múltiples:

- Es ideal para elaborar un análisis de contexto, dado que es fundamental analizar la competencia, por lo que este modelo es especialmente interesante para emprendedores.
- Orienta a tomar decisiones.
- Define fuerzas claves del entorno a productos y servicios.

EJEMPLO

“Sandy Fruit” se dedica a la preparación de helados, ensaladas y aperitivos, el equipo gerencial ha realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter, en el cual determinó lo siguiente:

1. Tiene un gran poder de negociación con sus clientes debido a que los distintos productos que ofrece son de buena calidad, además de contar con bajos reportes por fallas en la inocuidad, realiza distintas combinaciones únicas con helado y queso, dando como resultado una gran variedad de sabores.
2. La rivalidad es alta ya que la competencia actualmente ofrece productos muy parecidos con una muy buena presentación.
3. En cuanto a las amenazas han surgido nuevos competidores con un crecimiento acelerado, además esta competencia ofrece productos muy similares con costos más bajos.
4. Tiene distintos proveedores que ofrecen variedad de productos a buenos precios, lo cual le da la plena libertad de decidir y negociar entre sus proveedores sobre qué productos escoger, con altos estándares de calidad y comprometidos con la inocuidad.
5. Ofrece gran variedad de productos sustitutos al producto base que, con las ensaladas de fruta con helado, entre esos se encuentran jugos especiales, naturales y distintos tipos de sándwich.

ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER				
Poder de negociación de los compradores o clientes	Rivalidad entre los competidores	Amenazas de nuevos competidores	Poder de negociación de los proveedores o vendedores	Amenaza de productos sustitutos
Sandy Fruit posee un gran poder de negociación con sus clientes debido a que los distintos productos que ofrece son de buena calidad, realiza distintas combinaciones únicas con helado y queso, dando como resultado una gran variedad de sabores, se caracteriza por tener un ambiente agradable, bien acondicionado, cómodo y limpio con una decoración atractiva.	Tiene distintos rivales, ya que la competencia actualmente ofrece productos muy parecidos con una muy buena presentación.	Actualmente se tienen distintas amenazas en este ámbito ya que han surgido nuevos competidores con un crecimiento acelerado, además esta competencia ofrece productos muy similares con costos más bajos.	Tiene distintos proveedores que ofrecen variedad de productos a buenos precios, lo cual le da la plena libertad de decidir y negociar entre sus proveedores sobre qué productos escoger, con altos estándares de calidad y frescura.	Ofrece gran variedad de productos sustitutos al producto base, como las ensaladas de fruta con helado, entre esos se encuentran jugos especiales, naturales y distintos tipos de sándwich.

Tabla 2; Ejemplo 5 fuerzas de Porter

MATRIZ FODA

Se basa en un concepto sencillo, casi intuitivo y permite montar de forma esquemática, una tabla de cuatro cuadrantes donde debemos enumerar los puntos fuertes y las debilidades, las amenazas y oportunidades que pueden ocurrir en una empresa.

Después de hacerlo, debes determinar cómo, cada uno de los puntos fuertes pueden estimular oportunidades o proteger de amenazas. Y de la misma forma, cómo y cuáles debilidades se deben reparar para que las oportunidades no desperdicien o las amenazas afecten los resultados de la empresa de forma negativa.

Comienza con enumerar esos factores dentro de cada cuadrante correspondiente. Por ejemplo: digamos que usted considera que el desempeño de los controles para peligros de su empresa es un punto fuerte. Entonces, coloque esa palabra en el cuadrante correspondiente. Ahora, Imagínate que la situación financiera de la empresa anda mal, entonces incluye esa observación en el cuadrado destinado a las “debilidades”.

Luego, continúa incluyendo las debilidades y puntos fuertes de la empresa. Después de hacerlo, observa la parte de fuera de la empresa. Vamos a considerar que la competencia de la organización presenta múltiples rechazos cada mes por incumplimiento en la inocuidad, este factor entonces vuelve favorable para la venta de tus productos: ¡eso es una oportunidad! Anótala. Por otro lado, el gobierno decidió disminuir el límite máximo permitido de algunos peligros: márcalo como una amenaza en el lugar adecuado.

Es importante percibir que las debilidades son diferentes de las amenazas: no controlas las amenazas, lo mismo se aplica para los puntos fuertes y las oportunidades: las últimas son externas, los puntos fuertes son características internas de la organización y puedes actuar en consecuencia sobre ellas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Tabla 3; Matriz FODA

El objetivo final de la matriz FODA es exactamente determinar la mejor forma de utilizar sus fuerzas para potenciar las oportunidades y librarse de las amenazas. Por otro lado, determina las acciones para que sus debilidades no destruyan las oportunidades o peor aún, tornen a las amenazas más destructivas.

Entre sus beneficios se encuentra que aporta un resumen gráfico de la empresa, proporcionando una visión sencilla y fácil de entender, genera varios puntos de partida para discutir nuevas ideas, ayudando a afinar las acciones para conseguir los objetivos de forma más eficiente.

EJEMPLO

La empresa “Empaques Empocc” se dedica a la fabricación de empaques para alimentos, como envases para bebidas, el equipo gerencial ha realizado un FODA; en el cual determino lo siguiente:

- Entre las fortalezas encontraron que la empresa cuenta con más de 30 años de operación a nivel nacional, esto refleja una gran experiencia.
- Como debilidad una mala comunicación en la generación de nuevos proyectos, compras de insumos elevados e innecesarios.
- En oportunidades detectaron la facilidad para obtener contratos nuevos por la confiabilidad del servicio.
- Y finalmente una amenaza significativa es que la competencia cuenta con distinción, estructura de trabajo, cuentan con certificaciones y licitaciones específicas donde se compite con otras empresas de impacto ambiental.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dueños y líderes interesados en la implementación del SGC • Empresa con más de 30 años de operación a nivel nacional • Producto flexible • Cuenta con infraestructura (recursos humanos, materiales y tecnológicos). Estructura sólida de networking, experiencia y relaciones a través de su personal clave y directivo • Liderazgo por proyecto • Adaptación de acuerdo con el proyecto (oficinas centrales & oficinas por sitio). Satisfacción al cliente • Alianzas comerciales • Capacitación y entrenamiento constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado selecto (diversidad de servicios) • Retroalimentación del cliente a la empresa • Facilidad para obtener contratos nuevos por la confiabilidad del servicio • Pedidos recurrentes • Alianzas y consorcios con empresas certificadas • Mercado sujeto a certificación y estandarización • Impacto social • Impacto legal regulado (abona a la confiabilidad)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la estructura y planes de la empresa • Falta de control del proceso • Falta de formalidad en los contratos de proyectos • Problemas de facturación y cobranza • Procesos no estandarizados • Informes, reportes e indicadores de proyectos incompletos • No hay control de validación del producto • Oficinas en sitio no hay identidad corporativa de la empresa, clima laboral adverso • Accidentes viales e incumplimiento del EPP • Mala administración de presupuestos en los proyectos • Impuntualidad en las citas de trabajo • Mala comunicación en la generación de nuevos proyectos • Compras de insumos elevados e innecesarios • Nula planificación de la gestión del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia cuenta con distinción y estructuras de trabajo (tienen certificaciones) • La competencia cuenta con distinción y licitaciones específicas donde se compite con otras empresas • Impacto ambiental • Competencia desleal (corrupción) • Rotación de personal operativo (outsourcing) • Incumplimiento ante organismos gubernamentales • Cliente modifica el proyecto inicial

Tabla 4; Ejemplo FODA