

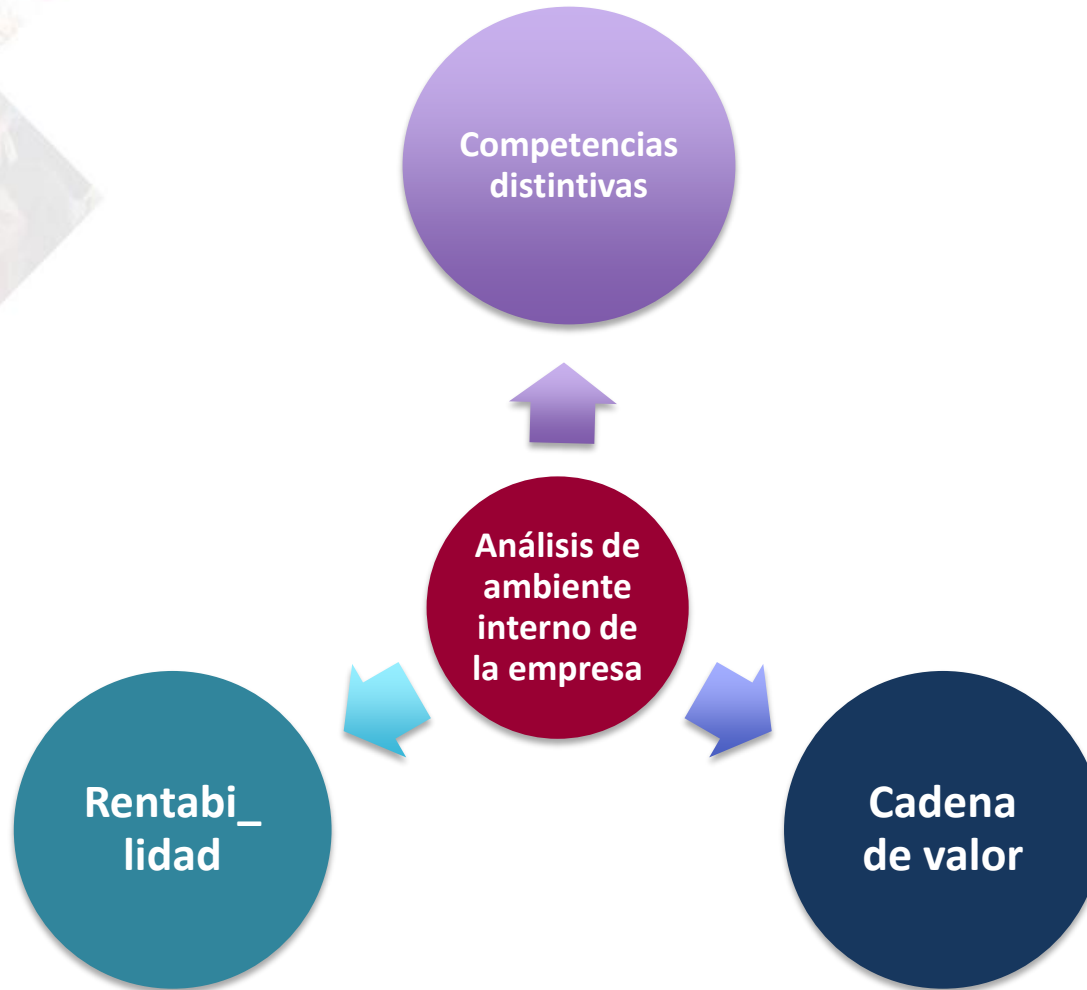


 UNIVERSIDAD
TECMILENIO®

Innovación con propósito de vida.

**Fundamentos de la
planeación estratégica**

Tema 3. Análisis de ambiente interno de la empresa



Ambiente interno de la empresa

- Algunas de las preguntas que se responden después de analizar este tema son:
 1. ¿Qué fortalezas he desarrollado como empresa?
 2. ¿Existen algunas áreas de oportunidad que debo atender y mejorar?



Ambiente interno de la empresa

- Algunas de las preguntas que se responden después de analizar este tema son:
 3. ¿Qué producto me puede ayudar a organizar mejor mis presentaciones?
 4. ¿Qué empresa de publicidad tiene los recursos para desarrollar una campaña innovadora y con recursos digitales de vanguardia?

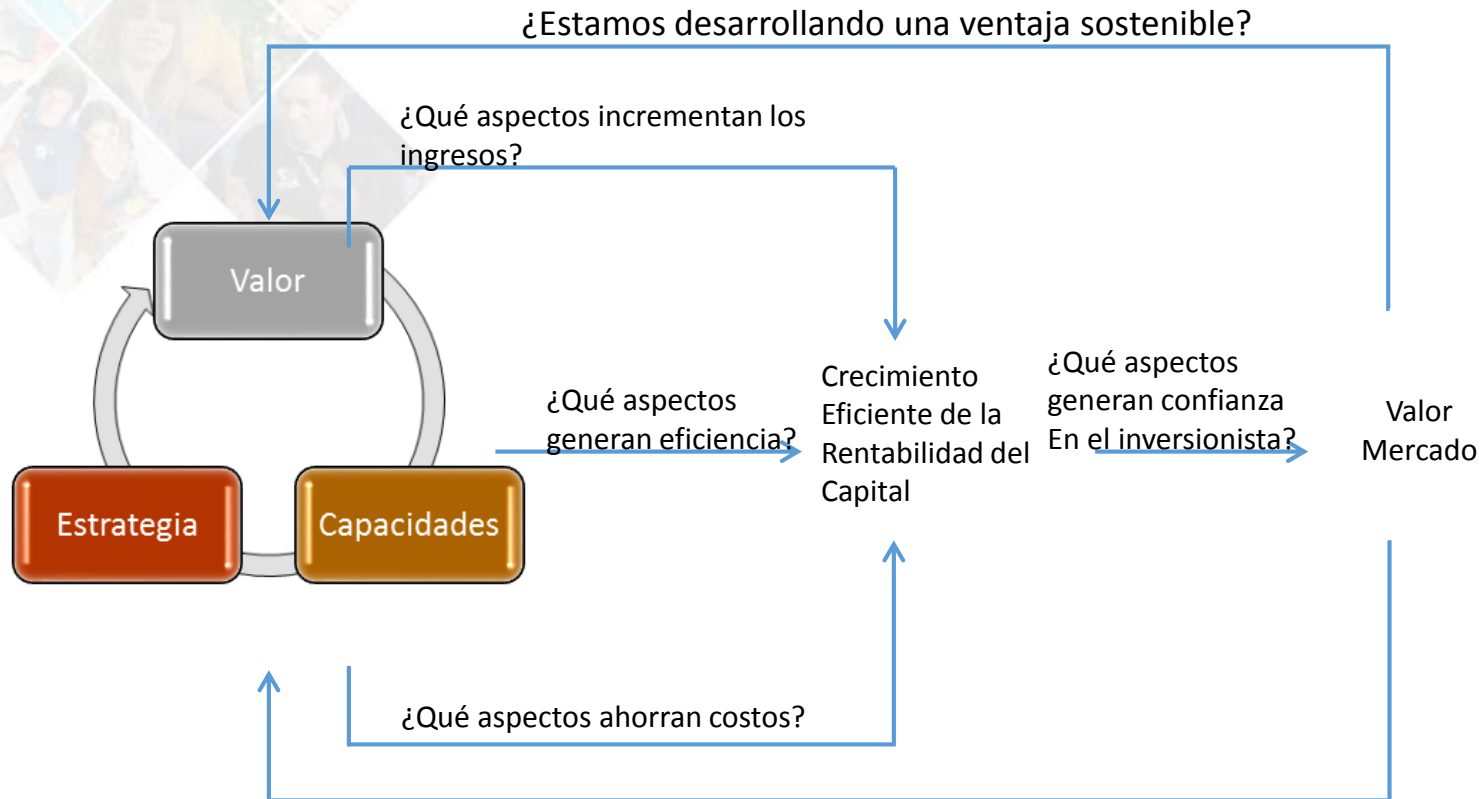


Competencias distintivas

- Son capacidades de la empresa que le permiten realizar actividades con un enfoque de eficiencia y generación de valor.
- Características de las competencias distintivas (O'Donnell, 2002):
 - Sus actividades pueden tener continuidad en el tiempo y que no sean fácilmente imitables
 - Sus actividades pueden compararse con los competidores
 - Sus actividades utilidad práctica (rendimientos)



Ciclo virtuoso de un modelo de negocio



Estamos creando un “ciclo virtuoso” de innovación, productividad y mejora del retorno de la inversión?

Adaptada de Applegate, 2009

Cadena de valor

- Es “la idea de que una empresa es una cadena de actividades (primarias y de apoyo) para transformar los insumos en productos que los clientes valoran” (Hill, 2011).

Primarias

Función primaria de la empresa:

- Investigación y desarrollo
- Producción
- Logística externa
- *Marketing* y ventas
- Servicio al cliente

Apoyo

Se requieren para operar y mantener las actividades básicas:

- Abastecimientos/ logística
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información
- Infraestructura

Ejemplo de una cadena de valor



Rentabilidad

- Los resultados que generan la cadena de valor, las competencias distintivas y las ventajas competitivas deben ser **medibles y comparables**.
- La **rentabilidad** mide esos resultados en términos monetarios y se pueden comparar con los de otras empresas (Garrison, 2011).



Valor económico agregado

- *Economic Value Added (EVA)* determina el valor agregado que genera la empresa derivado de su operación.

$$\text{EVA} = \text{Utilidad operación} - (\text{Activos totales netos} * \text{Costo capital})$$

- Medir el valor agregado es importante, pero se debe cuidar el valor percibido por el cliente.



Rentabilidad del Capital contable

- **Return on Equity (ROE)** determina el valor agregado que genera la empresa derivado de su operación.

$$ROE = \frac{UtilidadNeta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{ActivosTotales} \times \frac{ActivosTotales}{CapitalContable}$$

$$ROE = \frac{UtilidadNeta}{CapitalContable}$$



Reflexiones acerca del ambiente interno

- ¿Cuáles son las fortalezas que están generando valor a la empresa?
- ¿Por qué muchas de las organizaciones que están fracasando en el momento presente?
- ¿Qué características tienes esas empresas?
- ¿Cómo se pueden medir los resultados y el valor generado por la empresa?



Créditos

- Experto de contenido: Armando de Jesús López Sánchez
- Diseñadora instruccional: Alejandra Laura Govea Garza
- Diseñadora gráfica: María Enriqueta López Galván
- Programador: Hugo Arnulfo Aguilar Bugarin
- Administradora del proyecto: Adriana M. González González

Dirección de innovación

Campus en línea

Vicerrectoría de formación ejecutiva y adultos

Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.