

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENSAYO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA  
MUEBLERÍA AIZAGA DEL CANTÓN DURÁN PARA CONTRIBUIR EN  
SU REACTIVACIÓN ECONÓMICA”**

**AUTOR:**

**JOSUÉ ISMAEL AIZAGA RUIZ**

**DOCENTE ASESOR:**

**ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO MSc.**

**Guayaquil - 2021**

## Índice de contenido

<b>Índice de figuras</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>DESARROLLO</b> .....	<b>6</b>
<b>Argumento 1: Diagnóstico estratégico interno y externo</b> .....	<b>7</b>
Diagnóstico externo.....	7
Análisis del microentorno .....	9
Oportunidades y amenazas.....	12
Diagnóstico interno.....	12
<b>Argumento 2: Definición de objetivos y formulación de estrategias</b> .....	<b>18</b>
Factores críticos de éxito .....	18
Análisis SWOT – FODA.....	19
<b>Argumento 3: Control estratégico</b> .....	<b>22</b>
Evaluación de la estrategia organizacional.....	22
Medición del desempeño.....	23
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>24</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>25</b>

## Índice de figuras

Figura 1 Lluvia de ideas .....	6
Figura 2 Factores del macroentorno .....	8
Figura 3 Factores externos .....	9
Figura 4 Elementos del análisis sectorial .....	10
Figura 5 Fuerzas de Porter .....	11
Figura 6 Auditoría interna.....	14
Figura 7 Modelo análisis FODA .....	19
Figura 8 Relación entre objetivos y estrategias.....	20
Figura 9 Modelo mapa estratégico .....	21

## INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) conforman casi en su totalidad el tejido productivo de Latinoamérica y Ecuador, por esta razón son vitales y estratégicas para el desarrollo económico regional y nacional. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en un informe publicado en el primer semestre del año 2018, el 99% de las empresas formales en América Latina son MIPYMES y el 61% de los empleos formales son generados por empresas de estos tamaños (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, pág. 5). En Ecuador este porcentaje es 99.55% según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Existen varios estudios que coinciden en que la principal importancia de la MIPYMES está en la generación de empleo en Latinoamérica. Molina & Sánchez mencionan que el porcentaje de aportación al empleo en países latinoamericanos fluctúa entre el 64% y 65%. Desde el punto de vista social las MIPYMES ayudan a paliar la pobreza, brindando prosperidad a las familias que son las que ejercen la administración del negocio (Molina & Sánchez, 2016, pág. 26).

Pese a la importancia que tienen las MIPYMES y a los proyectos y/o programas que existan para su fomento y desarrollo, las empresas de este tamaño tienen una tasa de supervivencia muy corta (Franco-Ángel & Urbano, 2014). Molina & Sánchez hacen un análisis de los estudios que observan los principales obstáculos y/o dificultades que enfrentan las MIPYMES, entre 1995 y 2014, y encuentran que el poco acceso a financiamiento, la falta de recursos humanos especializados y el acceso a tecnología, son tres razones que más escinden el crecimiento de las empresas de estos tamaños.

Por lo anterior el presente trabajo se busca hacer una revisión de distintas herramientas que existen para realizar un análisis estratégico de la empresa, como una vía para encaminar a las MIPYMES hacia un desenvolvimiento más estructurado. Además, se busca visibilizar la importancia de realizar el análisis estratégico de éstas para superar algunos de sus obstáculos más importantes relacionados no solo con los factores culturales sino también con el acceso al financiamiento, la falta de

recursos humanos especializados y el acceso a la tecnología (Molina & Sánchez, 2016). Se parte de la idea de que una correcta utilización de las herramientas de análisis estratégico como parte esencial de las actividades de las empresas en un determinado tiempo incidirá en un buen funcionamiento y organización; lo que ayudará a las MIPYMES a su desarrollo y crecimiento.

Teniendo en cuenta esta situación se procede a continuación a esbozar los criterios teóricos pertinentes para realizar un análisis estratégico:

Según la revista (González , Salazar, Ortíz, & Verdugo, 2019)

La gerencia estratégica en las organizaciones reviste gran importancia, al ser quien define el direccionamiento del negocio en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que delinear tal direccionamiento, deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de los negocios. (pág. 1)

Dicho por (Bernal Payares, 2018):

El proceso de planeación estratégica implica el desarrollo de tres fases bien definida como son: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia. En la formulación de la estrategia, usualmente se establece la misión, visión, los objetivos y la estrategia a seguir por la organización. Asimismo, se determina las acciones que tomará la compañía en su modelo de negocio bien sea para desarrollar una estrategia que podría ser desarrollo de mercado, producto, penetración o diversificación de acuerdo a los recursos y capacidades dinámicas que cuenta la organización. (pág. 51)

Por otra parte, (Thompson, y otros, 2018) afirman que

Para lograr que una organización mejore, los administradores de todo tipo de organizaciones –empresas familiares, compañías empresariales en rápido crecimiento, organizaciones sin fines de lucro, empresas de propiedad estatal, asociaciones de capital privado, sociedades mutualistas y cooperativas, etcétera. – enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

1. ¿Cuál es nuestra situación actual?
2. ¿A dónde queremos ir desde aquí?
3. ¿Cómo vamos a llegar allí? (pág. 5)

Una cuarta conceptualización es la impartida por (Gallardo Hernández, 2013):

Una de las creencias más extendidas en el ámbito empresarial es que la matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo, esto no es así. La matriz FODA es

el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve. (pág. 135)

Bajo estas todas estas afirmaciones, se puede intuir que, dentro del proceso de planeación estratégica se encuentra el análisis estratégico, bajo la afirmación anteriormente citada, es posible realizarse los siguientes cuestionamientos:

- ¿El contar con procesos de análisis estratégico hace a las organizaciones más competitivas?
- ¿El análisis estratégico garantiza un mayor número de compradores?
- ¿El análisis estratégico no puede ser aplicado a microempresas?

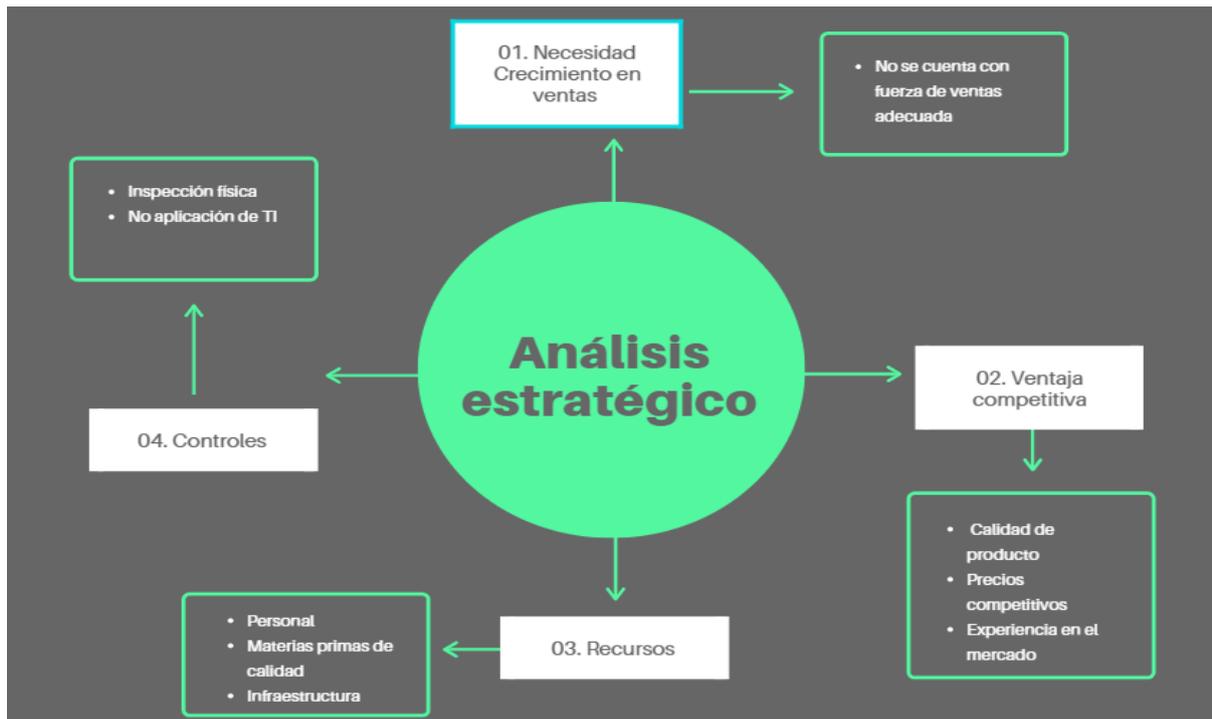
Justamente, para responder a estos cuestionamientos se esboza el presente ensayo crítico abordando criterios teóricos y técnicos de la planeación o administración estratégica, en el desarrollo se detallan tres tipos de argumentos:

- Diagnóstico estratégico interno y externo
- Definición de objetivos y formulación de estrategias
- Control estratégico

Se pretende contar con referencias bibliográficas y publicaciones científicas que demuestren el impacto que tiene el análisis estratégico como un pilar importante del proceso de planeación (primera función de la administración).

Todo esto ligado a la idea de investigación: el análisis estratégico contribuye a la reactivación económica de una microempresa.

De manera específica se desea fundamentar de forma teórica y metodológica la aplicación de un análisis estratégico para la Mueblería Aizaga, con el objetivo de contribuir con su reactivación económica, para este efecto, se parte de la identificación de diversos factores o incidentes críticos que desencadenan en la necesidad de aplicar dicho análisis. La herramienta que se utiliza es la lluvia de ideas:



**Figura 1 Lluvia de ideas**

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Como incidentes críticos positivos la gestión actual de Mueblería Aizaga tiene: Calidad de producto, precios competitivos, experiencia de mercado; personal calificado, materias primas de calidad, infraestructura.

No obstante, las actuales oportunidades de mejora se ven representadas por: controles no programados y manuales, insuficiente fuerza de ventas y posibles cambios del entorno externo y competitivo. Esta justificación específica sirve como insumo para determinar la necesidad de contar con un análisis estratégico sistemático que le permita a la institución mejorar sus actividades de comercio.

## DESARROLLO

Desde el punto de vista de una administración basada en (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012) señalan que una estructura organizacional debe conservar una sinergia entre todos sus elementos o recursos para llegar a una correcta toma de decisiones.

## Argumento 1: Diagnóstico estratégico interno y externo

¿Qué papel juega el diagnóstico interno y externo dentro del análisis estratégico?

Para responder esta pregunta se necesitan abordar criterios teóricos referente al análisis o diagnóstico interno y externo.

### Diagnóstico externo

(Chiavenato, 2017) define al diagnóstico externo o macroentorno como:

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Puesto que esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones. (pág. 64)

El contexto o entorno externo puede afectar seriamente el desarrollo de los negocios tal es el caso, de cómo las fuerzas externas clave:

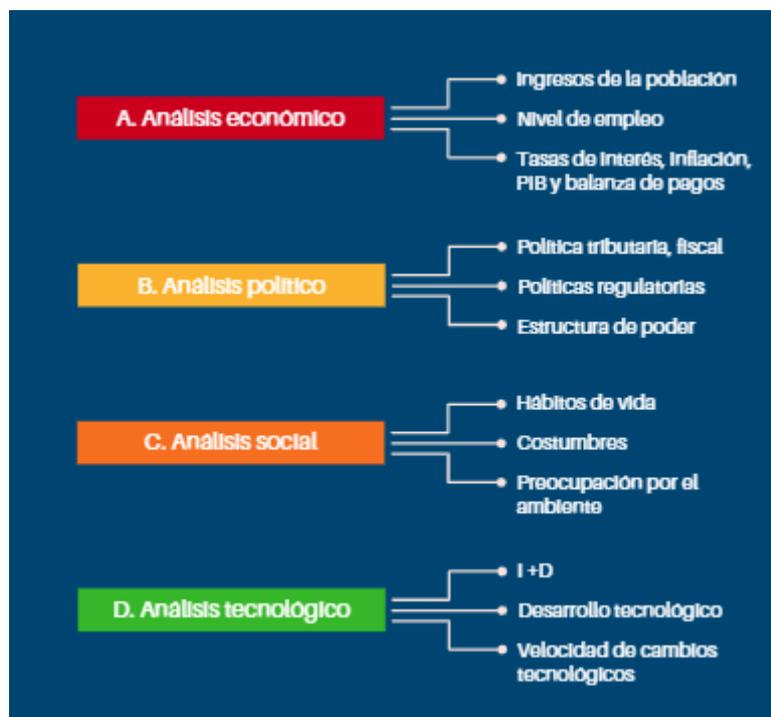
- Económicas
- Sociales
- Políticas
- Tecnológicas
- Competitivas (David, 2013)

Tienen un alto impacto sobre la toma de decisiones empresariales, por ejemplo, actualmente con la crisis sanitaria en el Ecuador existe una contracción económica que no permite que se fomente el gasto en los hogares y familias, más bien se podría decir que las personas mantienen una cultura con tendencia al ahorro. De lo expresado se puede concordar con el criterio de (Chiavenato, 2017), en el que indica que, el contexto afecta de manera común a todo tipo de organizaciones.

Para poder analizar el entorno externo (Chiavenato, 2017), recomienda que, por lo general de debe evaluar cada una de las siguientes fuerzas:

- Entorno económico: analiza variables económicas que tienen impacto sobre el mercado, esto se refleja en la oferta y demanda de productos y servicios.

- Entorno político: analiza los principales lineamientos políticos, legales y regulatorios y cómo estos influyen el accionar de las organizaciones tanto públicas como privadas.
- Entorno social: analiza el comportamiento, tendencias de consumo, costumbres de la sociedad y el grado de transformación que esta puede llegar a alcanzar, en un entorno que se encuentra en constante cambio.
- Entorno tecnológico: analiza las tendencias y avances tecnológicos, su uso y aceleración tecnológica tanto como oportunidad de negocio así también como línea base que derive en una ventaja competitiva. (Chiavenato, 2017)



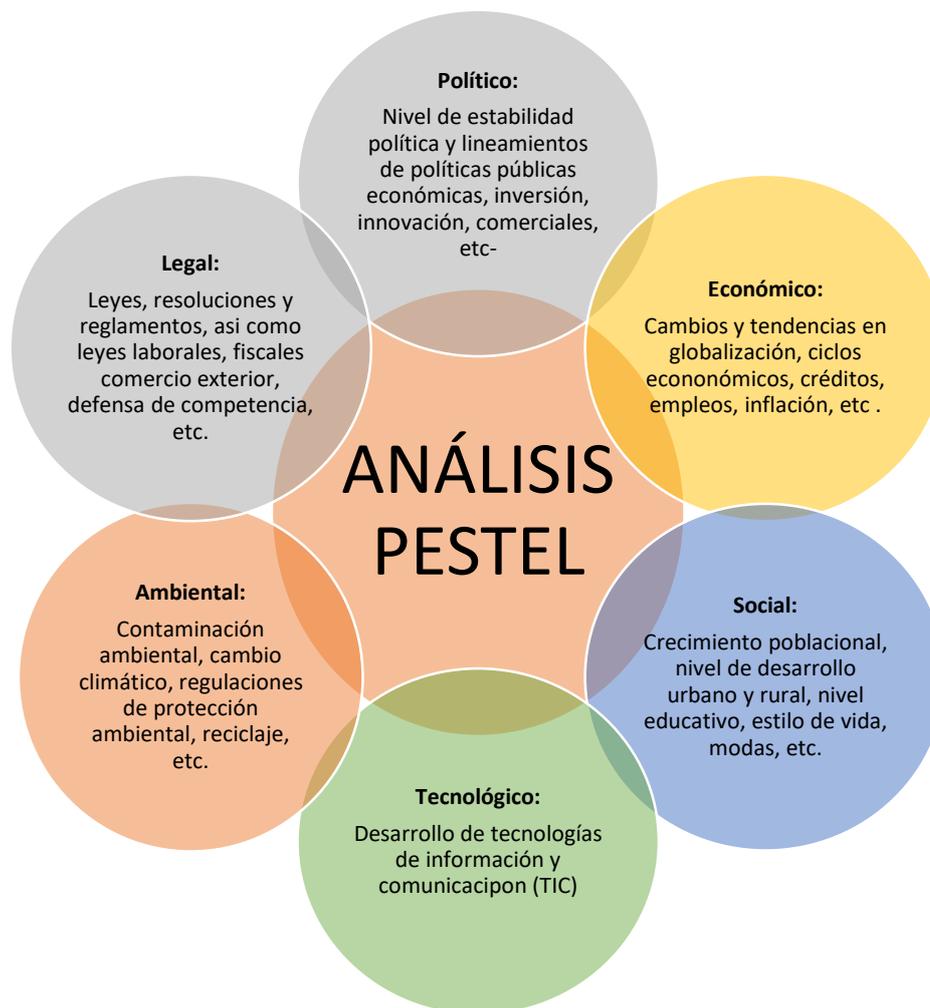
**Figura 2 Factores del macroentorno**

Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 74)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

En resumidas cuentas, tomando en consideración a esta afirmación, “en principio, ninguna organización puede controlar aisladamente las tendencias del entorno contextual, y de ahí que las variables que las determinan se llamen factores incontrolables del mercado”. (Chiavenato, 2017, pág. 64). Se está de acuerdo con que, el macroentorno o entorno externo presenta fuerzas o factores que no pueden ser controlados por las empresas, no obstante, de estos factores se pueden identificar oportunidades y amenazas que de manera general se las aprovecha o enfrenta para

con ello mejorar los procesos internos empresariales y, por consiguiente, adaptarse a dicho entorno.



**Figura 3 Factores externos**

Fuente: (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018)  
Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

### **Análisis del microentorno**

También conocido como análisis del microentorno por (Chiavenato, 2017), el análisis sectorial se basa en la evaluación del mercado, industria y competencia.

### **Análisis sectorial**

Definido en palabras de (Chiavenato, 2017)

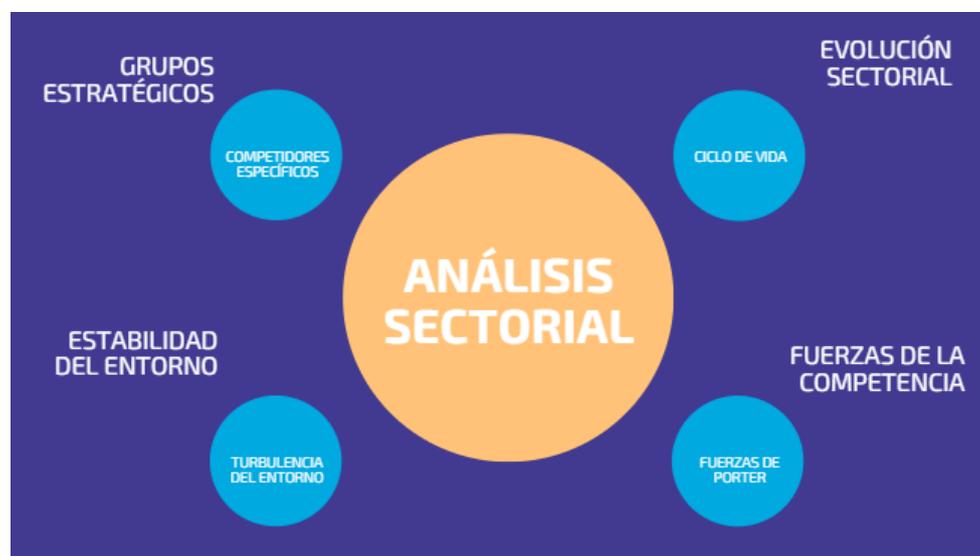
El análisis sectorial se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización. Al analizar el sector de actuación, la organización debe tener una percepción más definida de las oportunidades y las amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo. (pág. 75)

Esta definición propone la realización de un análisis de sector al que pertenece una organización, dicho de otra forma, trata del análisis de la industria, para el caso de Ecuador, esto se puede identificar mediante la ubicación de la actividad comercial, por ejemplo, Mueblería Aizaga en su Registro Único de Contribuyentes RUC, tiene como principal actividad a:

“C3100.01 Fabricación de muebles de madera y sus partes; para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisores, etc”. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 87)

Después de identificar la industria a la cual pertenece la organización a la que se está analizando, (Chiavenato, 2017) aconseja que se identifiquen a los siguientes elementos que conforman el análisis sectorial:

- Grupos estratégicos
- Evolución sectorial
- Estabilidad del entorno
- Fuerzas de la competencia



**Figura 4 Elementos del análisis sectorial**

Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 76)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Los grupos estratégicos lo conforman los también llamados stakeholders: clientes, proveedores, empleados de la organización y la sociedad en general. El ciclo de vida alimenta a la evolución sectorial pudiendo llegar a ubicarse en: “incertidumbre,

transición, madurez y descenso” (Chiavenato, 2017, pág. 76). En lo que respecta a la estabilidad del entorno se mide en función a la turbulencia de este, aquí se pueden presentar los siguientes escenarios: “probabilidad de cambio, enfoque estratégico, base de decisión, valores organizacionales, características y sistemas de control de procesos” (Chiavenato, 2017)

Para establecer un análisis crítico de las Fuerzas de Porter se aplica el modelo del análisis sectorial de Porter propuesto por (Chiavenato, 2017).

### Modelo del análisis sectorial de Porter

Citado de (Porter M. E., 2010):

Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores. (pág. 29)

Tal como se vio en el análisis sectorial o de industria, el análisis de la competencia forma parte de él, con estas fuerzas competitivas se pueden determinar oportunidades y amenazas en un sector económico en donde se pretende captar una mayor participación de mercado.



**Figura 5 Fuerzas de Porter**

Fuente: (Porter M. , 2006)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

- Las nuevas organizaciones participantes representan la amenaza de entrada de nuevos competidores, esto sucede cuando una empresa nueva desea ingresar a competir a una industria, lo que obliga a otras ya existentes a mejorar sus ventajas competitivas.
- El análisis de proveedores consiste en la integración hacia atrás de los procesos, su poder depende del tamaño, disponibilidad de insumos y canales.
- El poder de negociación con clientes puede presentar amenazas cuando estos adquieran gran parte del total de la producción de un sector.
- Sustitutos determinados por la disponibilidad de artículos o bienes y servicios suplementarios que sirven como opciones de compra para los clientes.
- Clientes existentes que mide el grado de competencia disponible en el sector o la industria a la que pertenece la empresa.

### **Oportunidades y amenazas**

Reuniendo todos los elementos analizados tanto del macro y microentorno, se puede hacer una priorización de factores críticos de éxito o así también conocidos como oportunidades y amenazas, esto posteriormente sirve como insumo para el diseño de la propuesta estratégica de una organización.

Para ello se puede emplear a “la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (David, 2013, pág. 80)

Esta herramienta permite sintetizar y elegir las oportunidades y amenazas más relevantes que a criterio del planificador pueda tener mayor impacto sobre la institución en la que previamente se analiza en entorno externo y específico.

### **Diagnóstico interno**

De acuerdo con el criterio de (Chiavenato, 2017), establece que:

Para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un marco para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con sus puestos y jerarquía, y los equipos con sus tareas y relaciones. (pág. 112)

Si bien es cierto (Chiavenato, 2017) propone un importante aporte sobre las bases teóricas para la elaboración de un diagnóstico externo compuesto por el macro y microentorno, no obstante, no se lo hace para el diagnóstico interno, motivo por el cual se opta por emplear la propuesta de (David, 2013), que presenta un sustento con mayor valor.

Es por ello por lo que, dicho por (David, 2013):

El proceso de la auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Este ejercicio resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa. (pág. 96)

Este último concepto de (David, 2013) manifiesta la gran importancia de contar con un correcto análisis o auditoría de los procesos internos de la empresa, desde el punto de organización indica que se evalúan cada uno de los comportamientos de los miembros que conforman un departamento o unidad estratégica de negocio, para posteriormente, llegar a un mejor aprovechamiento de oportunidades de negocio.

### **Cadena de valor**

“El concepto cadena de valor ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios”. (Chiavenato, 2017, pág. 125)

Asimismo, (Kaplinsky & Morris, 2001) definen a la cadena de valor (CV) como la gama completa de actividades requeridas para traer un producto o servicio desde la concepción, a través de las diferentes fases de producción (que involucran una combinación de transformación física y la entrada de varios servicios de productores), entrega a consumidores finales y disposición final después de uso.

Estos conceptos demuestran la importancia de conocer las actividades principales y de apoyo que agregan valor al cliente interno y externo, tener una idea del know how o núcleo de negocio puede aportar un mayor sentido de pertinencia entre los colaboradores y los productos y salidas resultantes de la oferta de valor y al final del día, gozar de mayores beneficios.

## Auditoría interna

(David, 2013) manifiesta que para poder evaluar la situación interna de una empresa se deben evaluar las siguientes funciones administrativas o unidades departamentales:



**Figura 6 Auditoría interna**

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Tal como lo sugiere (David, 2013), se pueden indagar sobre las siguientes preguntas de auditoría administrativa:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa? (pág. 104)

Este listado de preguntas sugiere que se las debe formular a las unidades de negocio que pertenezcan a procesos estratégicos, gobernantes o de alta gerencia, claramente se identifica que, las variables sugestionan a evaluar a las funciones administrativas (planeación, dirección, organización y control).

El siguiente nivel departamental para realizar la auditoría interna tiene relación con los procesos comercialices y posicionamiento de marca, para esto, según (David, 2013), se deben formular las siguientes preguntas de marketing:

1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
  2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
  3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
  4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?
  5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
  6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
  7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
  8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
  9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?
  10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?
  11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
  12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?
- (pág. 108)

Básicamente, la función de marketing podría resumir su auditoría únicamente a medir sus procesos comerciales de producto, precio, canales y promoción; al menos si se trata de una empresa que se dedica a la producción de bienes tal como lo es Mueblería Aizaga.

Según (David, 2013), las preguntas finanzas y contabilidad deben enunciar las siguientes variables:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?

7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa? (pág. 114)

Este listado de preguntas es acertado, ya que, considerando que el recurso económico financiero es uno de los más escasos y por ende, difícil de conseguir, una empresa necesita conocer su situación financiera y contable, de este ejercicio se pueden generar opciones estratégicas de crecimiento o desinversión, todo a fin de que, la organización pueda tener un desarrollo sostenible a mediano o largo plazo según las condiciones de esta.

Para (David, 2013), las preguntas de producción y operaciones para la su auditoría departamental deberían estar ligadas con:

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica? (pág. 116)

El análisis de las actividades del área de producción u operaciones es innegable que son los procesos agregadores de valor más relevantes para una empresa, de su buen desarrollo depende la satisfacción de sus clientes y así también, se reflejan en mayores ingresos para la organización. Aquí se pueden encontrar a mecanismos de control y decisión sobre las líneas de producción.

Investigación y desarrollo es una función que para (David, 2013) deben incluir las siguientes variables para su evaluación o auditoría interna:

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?
2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?
3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?
5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?
6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales? (pág. 118)

El nivel o grado de ventaja competitiva en mayor parte se encuentra ligado a cuán efectivos son los procesos de investigación y desarrollo en las organizaciones, a esto se suman disponibilidad de recursos, personal capacitado y productos con valor agregado que permitan su entrada en el mercado.

Finalmente, las preguntas a sistemas de información, (David, 2013) establece el siguiente listado de ítems a evaluar:

1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
4. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?
8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso? (pág. 119)

### **Fortalezas y debilidades**

“La competencia o capacidad se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales, y se aplica de manera integrada y convergente a la actividad organizacional”. (Chiavenato, 2017, pág. 121)

De este criterio se parte para establecer un mejor entendimiento en los factores críticos de éxito que resultan del diagnóstico interno, estos representados por las fortalezas y debilidades, en dónde las fortalezas son factores en dónde la organización hace evidente sus ventajas competitivas y, por otra parte, las debilidades

que son factores en dónde una empresa puede encontrar oportunidades para el mejoramiento u optimización de dichas capacidades.

Tal como se lo hace con el diagnóstico externo, se establece una priorización de fortalezas y debilidades, para ello, de acuerdo con (David, 2013):

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (pág. 122)

En esta matriz EFE se otorga un valor tanto de peso y puntaje, al momento de obtener los resultados ponderados se puede determinar el nivel de factor ya sea alto, medio o bajo y así también, se conoce el impacto para la organización.

## **Argumento 2: Definición de objetivos y formulación de estrategias**

Una vez se determina la situación actual de empresa mediante el análisis interno y externo se identifican ciertas variables que pueden garantizar el éxito o el fracaso de los negocios, en esta sección se incluyen bases teóricas en las que se puedan definir o formular objetivos, estrategias y tácticas con las que, se plantee una respuesta estratégica que enfrente una organización.

### **Factores críticos de éxito**

Tal como lo explica (Chiavenato, 2017)

Para que la planeación estratégica tenga éxito, es necesario verificar cuáles son los FCE para lograr los objetivos propuestos. Estos factores constituyen los elementos condicionantes para alcanzar los objetivos de la organización. Son aspectos directamente ligados al éxito de la organización. (pág. 132)

Según esta afirmación los FCE pueden tener dos sentidos, el positivo representado por fortalezas u oportunidades y, el negativo con debilidades y amenazas. Dichos factores analizan la situación general de la empresa y cómo esta se relaciona con su entorno externo y competitivo.

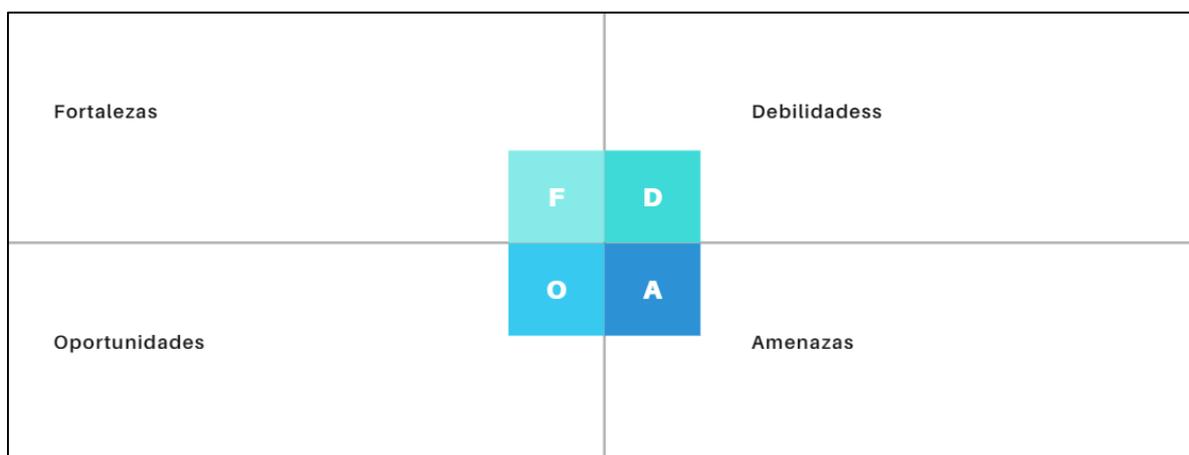
## Análisis SWOT – FODA

Según, (Chiavenato, 2017):

La formulación de las políticas aplicadas a partir de la matriz SWOT es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos. (pág. 138)

A este criterio se podría sumar lo indicado por (David, 2013) en dónde se refiere al análisis FODA como: “se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)” (pág. 174)

De todo lo expuesto por los autores citados, se puede agregar que si bien es cierto el análisis FODA usa un curso estratégico para el fortalecimiento de las ventajas competitivas de una empresa, no está demás indicar que, previo a su realización es importante contar con un análisis completo tanto interno como externo, lo que significaría que las organizaciones deben destinar un presupuesto para la formulación y puesta en marcha de las estrategias.



**Figura 7 Modelo análisis FODA**

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

## Niveles de estrategias

Dicho por (David, 2013) existen varios niveles de estrategias específicas entre las que se pueden considerar destacables:

- Integración hacia atrás y adelante

- Integración horizontal
- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto o mercado
- Diversificación
- Desinversión (David, 2013, pág. 137)

De este grupo o niveles de estrategias también se pueden asociar a un segmento mucho más general compuesto por las estrategias genéricas, entre las principales están:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque (Thompson, y otros, 2018)

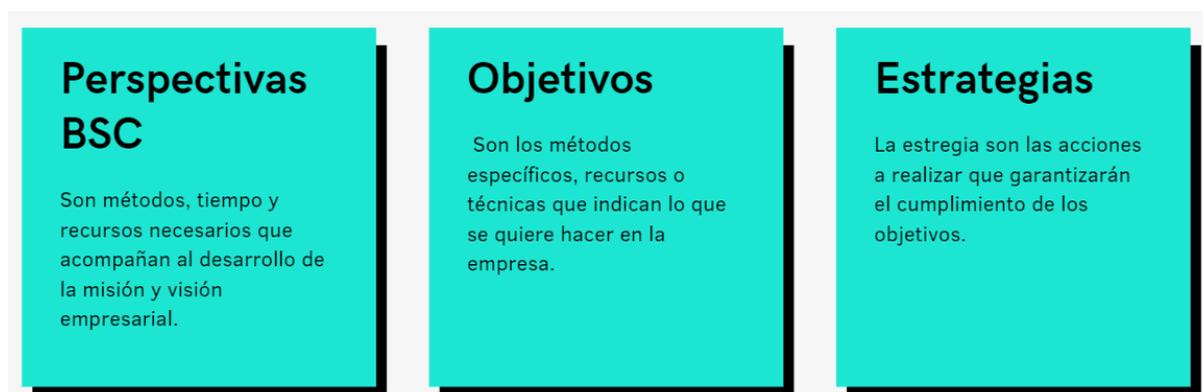
### Formulación de objetivos

Luego del análisis FODA se deben declarar los objetivos, estos generalmente, deber ir alienados a las perspectivas del BSC, aquí el planificador establece no solo los objetivos, sino también, metas, presupuestos, responsables, líneas base, etc.

Una definición de objetivos atractiva que presenta (Chiavenato, 2017) se refiere a:

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo, representado por los valores y las actitudes, y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y comportamientos, y los medios disponibles. (pág. 185)

El relacionamiento que se presenta entre la declaración de objetivos con la formulación de las estrategias se determina de la siguiente manera:



**Figura 8 Relación entre objetivos y estrategias**

Fuente: (Torres Hernández, 2014)

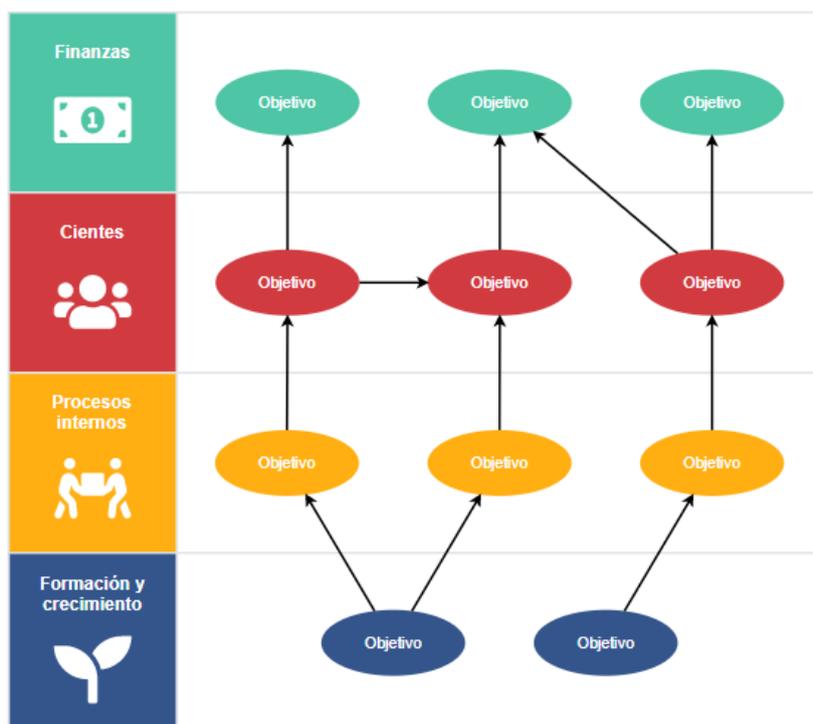
Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

## Mapa estratégico

Según lo considera (Chiavenato, 2017), “para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional debe ser descrita y comunicada de manera significativa, por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles (o financieros)”. (Chiavenato, 2017, pág. 278)

Para poder elaborar el mapa estratégico hay que estar consciente de que se trata de una representación general de cómo mediante los objetivos estratégicos o también llamados metas de negocios, se puede alcanzar la visión corporativa propuesta como filosofía.

En la perspectiva financiera abarca todo lo referente con el crecimiento del negocio, la perspectiva clientes, engloba a la satisfacción y fidelización de estos, los procesos internos, determinados por la calidad de producción y rapidez de servicio y para culminar, formación y crecimiento, comprende a las actividades que sirven para la capacitación, inducción y adiestramiento de los miembros o colaboradores de la empresa.



**Figura 9 Modelo mapa estratégico**

Fuente: (Chiavenato, 2017)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

### **Argumento 3: Control estratégico**

#### **Evaluación de la estrategia organizacional**

(Chiavenato, 2017), aporta lo siguiente:

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos planeados –los medios– con los resultados logrados por la estrategia o los fines. Cuando se diseña la estrategia también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones para evaluar sus resultados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados, con el propósito de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados. (pág. 300)

Dentro del círculo de calidad o criterios de mejora continua se encuentra la sección de verificar que se basa en el control de indicadores y metas, por ello es realmente importante contar con procesos de control y evaluación estratégicos que permitan el desarrollo de una gestión adecuada de la propuesta que resulte del análisis estratégico.

Por otra parte, como control estratégico (Chiavenato, 2017), plantean el uso del modelo del BSC:

El Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton, es un modelo que atiende las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Si esas variables son suficientes, a criterio del estratega, entonces el BSC y sus perspectivas pueden utilizarse como base de la alineación organizacional. De hecho, el BSC contribuye a la alineación organizacional, pues permite que la organización enfatice no solo la perspectiva financiera, sino también los aspectos relacionados con los clientes, procesos y personas con el mismo grado de importancia, relacionándolos con la estrategia organizacional de modo integrado y cohesivo. (Chiavenato, 2017, pág. 212)

El tablero de control o BSC es una herramienta apropiada para realizar el control estratégico, sin embargo, cuando se habla de microempresas, también es posible trabajar con cuadros de indicadores y formulación de planes de acción a corto, mediano y largo plazo en donde se asegure el cumplimiento de objetivos organizacionales.

## **Medición del desempeño**

Según el criterio teórico de los autores (Pervaiz K, Sheperd, Ramos Garza, & Ramos Garza, 2012):

La lógica en la implementación de un sistema de medición del desempeño se basa en un principio sencillo: aquello que se mide se hace. En esencia, se trata de un sistema que se basa en el desarrollo de un conjunto de reglas y procedimientos, cuya finalidad es recopilar elementos específicos de información para propósitos de evaluación y mejoría a nivel organizacional. (pág. 2018)

Este principio es válido como criterio para la evaluación de estrategias y cumplimiento de objetivos planteados, así también se puede adaptar para todos los niveles de la organización.

## CONCLUSIONES

- Las herramientas descritas en el presente documento que sirven como elementos del análisis estratégico son una importante fuente de información que permite identificar la situación actual de una empresa. La aplicación de estas herramientas puede perfectamente ser ejecutadas, pero requieren acompañamiento de personal especializado y la destinación de recursos en sus unidades estratégicas de negocio para que la organización llegue a ser más competitiva. Adicionalmente, se evidencia que, sin el análisis externo e interno, la posterior formulación de estrategias no podría ser llevado a cabo sin errores y con pronósticos poco efectivos.
- Dentro del proceso de análisis o de planeación estratégica se logró identificar fuentes de mejoramiento de la posición competitiva, a partir de aprovechamiento de oportunidades y de una adecuada comprensión de las actividades internas, permitiendo una mayor integración y coordinación. Además, ponen sobre la mesa la oportunidad de operar en otros mercados a través de cadenas de valor extendidas.
- Finalmente, se considera que un análisis estratégico si podría ser efectuado por una microempresa, la complejidad de este se acentúa de acuerdo con el tamaño de empresa o las necesidades que se pretenda subsanar mediante el planteamiento estratégico, por ejemplo, Mueblería Aizaga es una microempresa con actualmente, dos colaboradores en nómina se dedican a labores administrativas y operativas, en este caso lo que se podría hacer es delegar de manera progresiva ciertas funciones ya sean actividades principales o de apoyo en las que se pueda mejorar el desempeño de sus procesos internos sin llegar a emplear grandes cantidades de recursos ya sea en tiempo o dinero.

## Bibliografía

- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50 - 55. Recuperado el 25 de Abril de 2022, de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*". Recuperado el 13 de Abril de 2021, de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44148/S1900361\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44148/S1900361_es.pdf)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de CIU 4.0: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 319-338. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29031265009>
- Gallardo Hernández, J. R. (2013). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. México: Alfaomega.
- González , J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos Revista Científica Arbitrada*, 21(1). Recuperado el 28 de Abril de 2021, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). *Manual 3: El análisis interno y externo por IICA*. San José, Costa Rica. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplinskyt, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook For Value Chain Research*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de

[https://www.researchgate.net/publication/42791981\\_A\\_Handbook\\_for\\_Value\\_Chain\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/42791981_A_Handbook_for_Value_Chain_Research)

- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Patria.
- Molina, D., & Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 42(2), 21-36. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/17700>
- Pervaiz K, A., Sheperd, C. D., Ramos Garza, L., & Ramos Garza, C. (2012). *Administración de la Innovación*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. México: Continental.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. A., Strickland III, A., Janes, A., Gamble, J. E., Sutton, C., & Peteraf, M. A. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.