

Administración Estratégica

Modelo ecuatoriano
De la teoría a la práctica

NOVENA
EDICIÓN

**1. era
edición**

Xady Nieto Díaz

Administración Estratégica
Modelo ecuatoriano
De la teoría a Teoría a la práctica
Autora: Xady Cristina Nieto Díaz

Primera Edición
Marzo del 2024

Editorial:
Frontier Comercialización Servicios y Publicidad
Teléfono: +593 99 921 6253
Quito – Ecuador

Elaboración de portada
Tomás André Barros Nieto
Teléfono: +593 98 464 5778

Formato y Diseño del libro:

Juan Sebastián Acosta Proaño
Teléfono +593 99 882 9261
Tomás André Barros Nieto
Teléfono: +593 98 464 5778



Administración Estratégica

Modelo Ecuatoriano

De la Teoría a la práctica

Primera Edición

Junio 2024

Xady Cristina Nieto Díaz

La autora:

Xady Cristina Nieto Díaz



La Merced



Quito Ecuador, código
postal 170164



593 996 40 44 97



[gaia.asesoramiento@gmail.
com](mailto:gaia.asesoramiento@gmail.com)

Canal YouTube

Gaia asesoramiento y
capacitación.



Ingeniera en Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, diplomado en Docencia Universitaria de la Pontificia Universidad Católica de Quito, maestría en Gerencia Empresarial MBA de la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador; Doctorante del programa de Gerencia Empresarial de la Universidad Benito Juárez G. de México.

Veinte años de experiencia docente en varias universidades e institutos de educación superior de Ecuador; quince años laborando en instituciones del Sector Gubernamental Ecuatoriano y trece realizando consultorías, capacitaciones y asesorías técnicas para organizaciones públicas y privadas.

Experta en la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de Proyectos, Planes Estratégicos, Manuales de Procesos y Procedimientos, Valoración y Clasificación de Puestos, Estatutos y Reglamentos Orgánicos; desarrollo de todos los subsistemas de Talento Humano; así como en elaboración de recursos de aprendizaje a distancia y virtuales.

Coautora del libro Fundamentos de Administración un Enfoque Ecuatoriano; autora de los siguientes libros: primera, segunda y tercera edición del libro Desarrollo Organizacional Modelo Ecuatoriano; Ciencias Sociales y Administrativas - del Bachillerato a la Universidad; Ciencias Administrativas; Administración de Talento Humano y Administración Estratégica; autora y coautora de varios artículos científicos en revistas indexadas.

Invitada por la Escuela Politécnica Nacional, Universidad Politécnica Estatal del Carchi y Escuela Politécnica del Ejército como miembro de tribunales calificadores de libros y artículos para revistas científicas; invitada por la Universidad Central del Ecuador como par evaluador de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Conferencista nacional e internacional invitada por la Universidad Benito Juárez G. de México.

Dedicatoria

Este trabajo en el que se reflejan los conocimientos de mi trayectoria laboral y académica de más de veinte años, lo dedico a mi Dios por las innumerables bendiciones que he recibido a lo largo de mi vida, por haber puesto en mi camino a las personas que necesitaba en el momento justo y porque siempre ha guiado mi mente, alma y corazón para tomar las mejores decisiones y sacar adelante mi hogar.



A mis padres y abuelos que siempre fueron mi ejemplo a seguir; en especial a mi madre a quien le debo también mi carácter, fortaleza e independencia; a ella le agradezco eternamente por que hizo de mí la mujer que ahora soy, muy cerca de su imagen y semejanza; y ahora mira desde el cielo el fruto de su esfuerzo y seguro está muy orgullosa de mi como yo siempre lo estuve de ella; por lo que le dedico este libro.

A mi segunda madre quien cuidó de mí y de mis hijos con toda su generosidad, abnegación y amor; regalándonos muchos momentos hermosos que ahora la vida nos permite compensar, cuidando de ella con la paciencia, tiempo y amor que ahora requiere.

A mis hijos a quienes amo con todo mi corazón porque son parte de mi ser, la prolongación de mi existencia y porque cambiaron la visión que yo tenía de mi vida; originando que cada vez me ponga metas más altas y busque triunfar por ellos y con ellos en todos los aspectos especialmente espiritual, sentimental y profesional.

A mi compañero de vida y futuro esposo quien día a día me llena de amor y hermosos detalles; quien es mi cómplice y mejor compañía, quien se ha constituido en mi inspiración para soñar y respaldo al concretar mis sueños y es la mejor compañía de todas las aventuras sobre ruedas que hemos vivido. Amor mío por estos seis años de felicidad le dedico este libro.

Agradecimientos especiales

Agradezco principalmente a la Universidad Central del Ecuador porque ingresé a sus aulas como estudiante cuando tenía 18 años y aprendí a amarla tanto que nunca más quise salir; apenas egresé de mi carrera me dio la oportunidad de ser docente; labor que hasta ahora la sigo realizando con la mayor vocación; labor que además me exige tener una continua formación y capacitación ampliando cada vez más mi investigación y por ende mis conocimientos.

Agradezco a quienes me formaron con su enseñanza, a todos los maestros que dejaron en mí el afán por seguir adquiriendo más conocimientos.

Agradezco a todas las personas que me han extendido la mano y han creído en mis conocimientos, que sin duda han sido muchas ya que de ninguna manera hubiera construido lo que construí y obtenido lo que he obtenido sola.

Presentación

Este libro lo realice por y para mis estudiantes de la Universidad Central de Ecuador; y nace bajo la necesidad de enseñar la Administración Estratégica desde una perspectiva del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones en el Ecuador; ya que cuando yo fui estudiante los libros de apoyo, en su mayoría eran de autores mexicanos, brasileiros o traducciones de publicaciones estadounidenses y europeas; algunas de estas publicaciones fueron difíciles de comprender por ser muy técnicas y poco didácticas; pero la real problemática que yo percibí, surgió porque estos libros no se acoplan a la realidad ecuatoriana, por lo que no me fue posible realizar una adecuada transición de la teoría a la práctica; adquiriendo otro aprendizaje de la Administración Estratégica a partir de mi propia experiencia.

Este libro a diferencia de los otros tiene una particularidad ya que cuando empecé a dar clases en la Modalidad a Distancia de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central, aproximadamente en el año 2003 una de las primeras cátedras que dicte fue Planificación Estratégica; para ese entonces ya había trabajado en una consultora como miembro de equipo para estructuración de Planes Estratégicos, pero la única experiencia que tenía realizando Diagnósticos Situacionales sola fue la de mi proyecto de grado de Ingeniería; por lo que tuve que investigar mucho y pensar la manera de explicar los contenidos de la cátedra de manera didáctica, para que mis estudiantes se familiaricen con las herramientas que provee para su desarrollo profesional, pero claro desde la realidad del entorno ecuatoriano; por lo que empecé a realizar instructivos, videos que explican cómo realizar diagnósticos situacionales y estructurar mis aulas virtuales con recursos de aprendizaje realizados por mí para proveer a mis estudiantes de un mejor proceso de enseñanza aprendizaje dotándoles de conocimientos prácticos más que teóricos.

En el año 2003 realicé como consultora independiente mi primer Plan Estratégico que aportó a la expansión de una cadena de panaderías en la ciudad de Quito; desde ese momento hasta la fecha he realizado aproximadamente unos 30 documentos entre Diagnósticos Situacionales para medir la factibilidad de proyectos y Planes Estratégicos completos dentro de los más importantes están:

- Año 2009 estructuración de Diagnostico Situacional para 19 proyectos ambientales del Ministerio del Ambiente a fin de poder llenar las fichas técnicas para poder priorizar y ejecutar estos proyectos; entre los cuales estaba un proyecto emblemático del Estado Ecuatoriano: Socio Bosque
- Año 2011 Plan Estratégico sede Galápagos de la Universidad Central del Ecuador, que se realizó para obtener financiamiento para construir el campus central y ofertar más carreras acordes al entorno, realidad y necesidades educativas que viven los habitantes de las Islas.
- Año 2011 Programa y Proyecto Universidad Regional Amazónica; realice los dos documentos enteros que originaron la creación y puesta en

marcha de la Universidad y claro la base para poder realizar estos estudios fue la elaboración del Diagnostico Situacional.

- Año 2012 Diagnostico Situacional previo a la reestructuración de la Escuela Politécnica del Ejército y demás instituciones educativas de nivel superior pertenecientes a las Fuerzas Armadas, que pasaron a formar parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas; para este proyecto además de realizar el Diagnostico Situación, fui la contraparte de Talento Humano miembro de equipo para elaborar estructuras orgánicas, manuales e instructivos que permitieron esta fusión.
- Hasta la fecha he sido contratada para realizar varios Proyectos y Planes de Negocios que incluían Diagnósticos Situacionales para acceder a créditos de la Corporación Financiera Nacional, Fondo Empeñe e inversionistas particulares.

Toda esta experiencia profesional me ha permitido desarrollar mi propia metodología e ir la perfeccionando y adaptando incluso a épocas de pandemia y post pandemia, para que sea aplicada por cada vez más jóvenes profesionales de nuestro país a los que ahora les comparto este libro.

Con estos antecedentes querido estudiante y lector espero que cuando te desenvuelvas en el ámbito profesional los conocimientos adquiridos en este libro te sean de mucha utilidad.

Los grandes temas desarrollados en el libro son los siguientes:

- Planificación Estratégica;
- Etapas para llevar a cabo una Planificación Estratégica;
- Métodos que permiten estructurar una Planificación Estratégica;
- Estudio de los Entornos Organizacionales por medio del Diagnostico Situacional;
- Las Matrices y Las Estrategias
- El Plan Estratégico

Ing. Xady Cristina Nieto Díaz MBA.

Índice de contenidos

CAPITULO 1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1 Origen de la Planificación Estratégica	3
1.2 Importancia y beneficios para las organizaciones	5
1.3 Dirección Estratégica	6
1.4 Pensamiento Estratégico	7
TAREAS DEL CAPÍTULO	11
CAPITULO 2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
2.1 Visión	18
2.2 Cultura Organizacional	23
2.3 Políticas de Calidad	27
2.4 Objetivos de Calidad	28
TAREAS DEL CAPÍTULO	29
CAPITULO 3 MÉTODOS PARA ESTRUCTURAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	30
3.1 Árbol de problemas:	31
3.2 Árbol de decisiones:	35
3.3 Diagrama Causa Efecto, Espina de Pescado o Ishikawa:	39
3.4 Diagrama de Pareto:	45
3.5 Tabla Comparativa:	50
3.6 Técnica de los 5 porqués	53
3.7 Workflows	55
3.8 Análisis PETS	58
3.9 Mapa Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard ..	61
3.10 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	63
3.11 Diagnostico Situacional:	69
TAREAS DEL CAPÍTULO	71
CAPITULO 4 ESTUDIO DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN POR MEDIO DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	73
4.1 Diagnostico Situacional	73
4.1.1 Evaluación Externa e Interna	74
4.1.2 Estructuración del Diagnostico	104
4.1.3 Levantamiento de información.	105
TAREAS DEL CAPÍTULO	108
CAPITULO 5 LAS MATRICES Y LAS ESTRATEGIAS	110
5.1 Tipos de matrices FODA	111
5.2 Estrategias	117
TAREAS DEL CAPÍTULO	128
CAPITULO 6 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	132
TAREAS DEL CAPÍTULO	137
Bibliografía	138

ANEXOS

ANEXO 1 EJEMPLO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL APLICADO A UN LABORATORIO DE MICROBIOLOGÍA (REALIZADO EN EL AÑO 2020 POR LA AUTORA DEL LIBRO).....	141
2 ANEXO 2 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL MAS LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA A UN PROYECTO NUEVO (REALIZADO EN EL AÑO 2017 RELIZADO POR LA AUTORA DEL LIBRO)	151
3 ANEXO 3 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL MAS LAS 5 FUERZAS DE PORTER, MATRICES Y ESTRATEGIAS PROPIAS Y GENERICAS PARA A UNA EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO EN LA CIUDAD DE QUITO (REALIZADO EN EL AÑO 2023 POR ESTUDIANTES DE LA CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DIRIGIDOS POR LA AUTORA DEL LIBRO)	165

Índice de figuras

Figura 1: Ciclo de vida de la empresa	2
Figura 2: Origen y Evolución de la Planeación Estratégica	4
Figura 3: Dirección Estratégica	6
Figura 4: Pensamiento Estratégico.....	8
Figura 5 Pensamiento Estratégico vs Dirección estratégica	10
Figura 6: Etapas para llevar a cabo la Planificación Estratégica.....	12
Figura 7: Preguntas que se debe responder para plantear una misión.....	14
Figura 8: Elementos de la misión	15
Figura 9: Mapa conceptual de Misión	17
Figura 10: Preguntas que se deben responder para plantear una visión	18
Figura 11: Elementos de la visión	19
Figura 12: Modelo que ayuda a estructurar la visión	20
Figura 13: Mapa Conceptual de Visión.....	22
Figura 14: Creación de una cultura organizacional positiva y productiva.....	24
Figura 15: Estructura Organizacional vs Cultura Organizacional	25
Figura 16: Tipos de Culturas Organizacionales	27
Figura 17: Ejemplo de Árbol de Problemas (Ferretería)	33
Figura 18: Ejemplo de Árbol de Problemas (Coca Cola)	34
Figura 19: Árbol de Decisiones Esquema	36
Figura 20: Utilidad del Árbol de Decisiones	37
Figura 21: Ejemplo del Árbol de Decisiones (Coca Cola)	38
Figura 22: Esquema del Diagrama Causa y Efecto	39
Figura 23: Utilidad del Diagrama de Causa Efecto	40
Figura 24: Elementos de Diagrama de Causa Efecto.....	40
Figura 25: Ejemplo de Diagrama de Espina de Pescado (devolución de productos)	43

Figura 26: Ejemplo de Diagrama de Espina de Pescado (bajas ventas globales).....	44
Figura 27: Utilidad del Diagrama de Pareto.....	45
Figura 28: Gráfico de Pareto: Detección de problemas en la producción y comercialización.....	47
Figura 29: Gráfico de Pareto: Aumento de quejas del producto	48
Figura 30: Principio de Pareto o la Regla 80/20	49
Figura 31: Características de la Tabla comparativa.....	50
Figura 32: Diagrama de la técnica de los 5 ¿porqués?.....	54
Figura 33: Ejemplo de la Técnica Workflows.....	58
Figura 34: Definición del Análisis de PESTEL	60
Figura 35: Ejemplo del Análisis PESTEL.....	60
Figura 36: Diagrama del Mapa Estratégico	63
Figura 37: Características de las Cinco Fuerzas de Porter.....	64
Figura 38: Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter	65
Figura 39: Amenaza de nuevos competidores	65
Figura 40: Poder de Negociación de los proveedores	66
Figura 41: Poder de negociación con los compradores.....	67
Figura 42: Amenaza de productos sustitutos.....	68
Figura 43: Rivalidad entre competidores existente	68
Figura 44: Diagnóstico situacional.....	73
Figura 45: Entorno Externo del ser Humano	76
Figura 46: Entornos de la Organización	76
Figura 47: Ambiente Externo.....	77
Figura 48: Macroambiente	78
Figura 49: Factores Económicos.....	79
Figura 50: Factores Tecnológicos	80
Figura 51: Pirámide de Kelsen (Enfoque a la Jurisprudencia Ecuatoriana) ...	81
Figura 52: Función de Transparencia y Control Social (FTCS).....	82
Figura 53: Organismo de Control	84
Figura 54: Factores Político-Legales.....	85
Figura 55: Artículos Referentes a los derechos de la naturaleza según / Constitución del Ecuador.....	86
Figura 56: Factores Naturales.....	86
Figura 57: Factores Demográficos	87
Figura 58: Elementos de la Identidad Cultural.....	88
Figura 59: Elementos Adicionales de la Identidad Cultural.....	88
Figura 60: Factores Socioculturales	89
Figura 61: Microambiente.....	91
Figura 62: La Competencia	92
Figura 63: Los Clientes	93
Figura 64: Los proveedores	93

Figura 65: Los Intermediarios.....	94
Figura 66: Distribuidores	95
Figura 67: Los Sustitutos.....	95
Figura 68: Agencias Reguladoras	96
Figura 69: Organismos de Apoyo, Regulación y Estandarización de actividades	98
Figura 70: Elementos del Ambiente Interno.....	99
Figura 71: Fuentes de Información Internas de una empresa.....	106
Figura 72: Fuentes de Información Externas de la empresa	107
Figura 73: Funciones de la Matriz FODA.....	110
Figura 74: Estrategias genéricas de Porter	118

Índice de Tablas

Tabla 1: Ejemplo de misión y sus elementos.....	16
Tabla 2: Ejemplo de visión y sus elementos.....	20
Tabla 3: Arbol de desiciones ejemplo de alternativas a analizar.....	38
Tabla 4: Tabla de Causas a priorizar: Detección de problemas en la producción y comercialización	46
Tabla 5: Tabla de Causas a priorizar: Aumento de quejas en el producto	47
Tabla 6: Ejemplo de una Tabla comparativa (Vertical)	51
Tabla 7: Ejemplo de una Tabla comparativa (Horizontal doble entrada).....	52
Tabla 8: Ejemplo de una Tabla comparativa: Marca estrella de la empresa vs. competencia.....	52
Tabla 9: Ambientes externo e interno de la organización	75
Tabla 10: Ejemplos factores FODA	104
Tabla 11: Clasificación del Impacto del FODA en una organización.....	105
Tabla 12: Matriz General FODA.....	111
Tabla 13: Matriz de Evaluación Calificada FODA.....	112
Tabla 14: Matriz de Evaluación Ponderada FODA	114
Tabla 15: Matriz Cruzada FODA	115
Tabla 16: Ejemplo de Matriz Cruzada FODA.....	116
Tabla 17: Estrategia Genérica de Porter	119
Tabla 18: Estrategias Generales	121
Tabla 19: Estrategias Competitivas Genéricas	122
Tabla 20: Estrategias para entrar y competir en Mercados Extranjeros.....	124
Tabla 21: Estrategias de Alianzas	124
Tabla 22: Estrategias Corporativas	126
Tabla 23: Estrategias bajo las Circunstancias Actuales.....	127

Tabla 24: Ejemplo de Plan Estratégico primera parte (componentes del Proceso Administrativo: Planeación y Organización)	
Fuente: Elaborado por la Autora.....	134
Tabla 25: Ejemplo de Plan Estratégico primera parte (componentes del Proceso Administrativo: Control)	135

Índice de figuras de Anexo

Figura de Anexo 1: Ejemplo de Diagnostico Situacional	141
Figura de Anexo 2: Evaluación de la inflación Anual.	167
Figura de Anexo 4: Gastos y Costos de TAPENSA S.A	174
Figura de Anexo 4: Resumen de Ingresos y Gastos.....	174
Figura de Anexo 6: Disposición de los Planos TAPENSA S.A.....	176
Figura de Anexo 7: Imagen Corporativa TAPENSA S.A.....	177

Índice de Tablas de Anexo

Tabla Anexo 1: Matriz de Evaluación Calificada	147
Tabla Anexo 2. Matriz de Evaluación Ponderada	148
Tabla Anexo 3. Matriz de Factores Cruzados	150
Tabla de Anexo 4: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Del Valle Inmobiliaria).....	158
Tabla de Anexo 5: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Proinmobiliaria)	158
Tabla de Anexo 6: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Nuevas Raíces Inmobiliaria).....	159
Tabla de Anexo 7: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (La Viña Inmobiliaria).....	159
Tabla de Anexo 8: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Inmobiliaria Valle Verde)	159
Tabla de Anexo 9: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Acordi Inmobiliaria).....	160
Tabla de Anexo 10: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Bellavista Inmobiliaria).....	160
Tabla de Anexo 11: Matriz FODA Ejemplo (Factores Internos)	162
Tabla de Anexo 12: Matriz Ponderada	163
Tabla de Anexo 13: Matriz de Factores Cruzados	164
Tabla de Anexo 14: Tasa Activa en el Ecuador	167
Tabla de Anexo 15: Resumen de Ingresos y Gastos (EJEMPLO)	172
Tabla de Anexo 16: Cuentas por Cobrar y Pagar a Clientes.....	173
Tabla de Anexo 17: Costos y Gastos (Ejemplo)	173
Tabla de Anexo 18: Clientes Potenciales TAPENSA S.A	178
Tabla de Anexo 19: Productos Sustitutos TAPENSA S.A.....	179
Tabla de Anexo 20: Matriz FODA TAPENSA S.A.....	182

Tabla de Anexo 21: Matriz EFI TAPENSA S.A.....	183
Tabla de Anexo 22: Matriz EFE TAPENSA S.A.....	184
Tabla de Anexo 23: Escala de Calificación.....	185
Tabla de Anexo 24: Matriz ponderada de Factores Internos.....	186
Tabla de Anexo 25: Matriz Ponderada de Factores Internos	187
Tabla de Anexo 26: Matriz Cruzada	189
Tabla de Anexo 27: Plan Estratégico TAPENSA S.A.....	194

CAPITULO 1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para el desarrollo de planes detallados con el fin de poner en práctica o ejecutar estas estrategias; también se encarga de medir el desempeño cuantitativo y cualitativo de la empresa permitiendo analizar a la organización bajo los datos obtenidos por medio de un levantamiento de información de fuentes primarias (entrevista, encuesta y observación¹) y/o secundarias (documentos físicos o digitales); estos datos otorgarán el conocimiento suficiente de los entornos organizacionales que permitirá tener una perspectiva más clara de donde se encuentra la empresa ahora y si podrá llegar a donde se proyecta a futuro.

La planificación estratégica es una herramienta vital para el éxito de cualquier organización ya que permite a las empresas definir su visión, misión, estrategias, objetivos estratégicos y marca el camino para poder alcanzarlos.

Además, la planificación estratégica es un proceso que permite a la empresa tomar decisiones informadas y bien pensadas sobre el uso de sus recursos, la asignación de presupuesto y la implementación de nuevas iniciativas. Al tener las estrategias que se van a ejecutar claras y definidas, la empresa puede tomar decisiones acertadas.

Otro aspecto clave de la planificación estratégica es su capacidad para fomentar el alineamiento organizacional; al tener una misión, visión, cultura organizacional, políticas y objetivos establecidos; posteriormente realizar los estudios de los entornos, matrices y se determinan las estrategias; así la empresa puede alinear a toda la organización en torno a estas las estrategias a ser desarrolladas aprovechando todos los recursos disponibles; esto mejorará la eficiencia y efectividad y fomentará el desarrollo de la organización.

Es importante destacar que la planificación estratégica no es un proceso estático, sino que debe ser revisado y actualizado periódicamente para asegurar su eficacia en un entorno empresarial en constante cambio, es lógico pensar que las estrategias presentes no se pueden adaptar a las realidades futuras.

Es una herramienta esencial para cualquier organización que busca alcanzar el éxito a largo plazo; la implementación de esta herramienta permite a la organización adaptarse a los cambios en el entorno y mantener la competitividad en el mercado, ya que se trata de un proceso continuo y de permanente de actualización, adaptación y aprovechamiento de las variables internas y externas de las organizaciones.

Se trate de una organización que inicie sus operaciones, o esté en funcionamiento durante varios o muchos años necesita de una Planificación

¹ Cuando menciono la observación dentro del levantamiento de información, me refiero a todo lo que puedan captar los sentidos, incluso lo que capta la intuición; pero respecto a esta última al tratarse de una percepción, de lo que puede o no estar sucediendo, debe tenerse cuidado al emitir criterios sin discutirlos con los involucrados.

Estratégica para mantenerse en su etapa de crecimiento, seguir siendo estable en su etapa de madurez y que estas etapas duren muchos años para que la empresa no llegue a su declive; de acuerdo se puede observar en la figura siguiente:

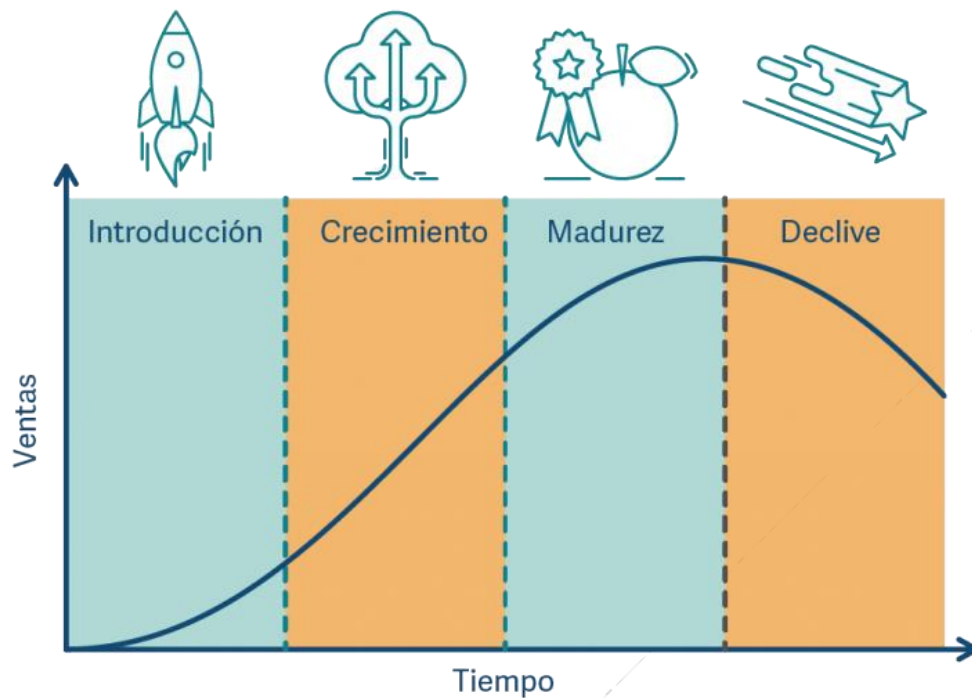


Figura 1: Ciclo de vida de la empresa
Fuente: Google Imágenes

Conforme pasa el tiempo se han investigado procesos en los cuales se determina que herramientas o actividades pueden ayudar al crecimiento de las organizaciones, pero ninguna resulta tan efectiva o completa como la Planificación Estratégica.

En conclusión, la planificación estratégica es un proceso vital para el éxito de cualquier organización; su origen se encuentra en el ámbito militar, pero ha evolucionado a lo largo del tiempo para adaptarse a las necesidades de cualquier tipo de organización; permite a las empresas establecer objetivos claros, diseñar estrategias efectivas y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial; además, ayuda a las empresas a mantenerse competitivas en un mercado cada vez más complejo y exigente.

¿En qué casos se puede aplicar la Planificación Estratégica?

Son muchas las aplicaciones que se puede dar para las organizaciones entre las que se encuentran las siguientes:

- Mejoramiento de la calidad;
- Mejoramiento de procesos;
- Cambio o diversificación de productos o servicios;
- Expansión de actividades en otras plazas;
- Optimización de recursos;

- Mayor competitividad en el mercado;
- Incremento de la rentabilidad;
- Mejorar a la gestión de un Macroproceso ej: Planificación Estratégica de Talento Humano, Planificación Estratégica de Marketing, etc.
- Cuando las empresas quieren incursionar en Sostenibilidad, Sustentabilidad o Responsabilidad Social; se pueden realizar Planificaciones Estratégicas Ambientales.

1.1 Origen de la Planificación Estratégica

El origen de la planificación estratégica se remonta a la Segunda Guerra Mundial, donde se utilizó por primera vez en el ámbito militar para planificar y dirigir operaciones militares; en ese entonces, los militares utilizaban la planificación estratégica para identificar los objetivos a largo plazo, los recursos necesarios y las estrategias para alcanzarlos. Este enfoque fue muy efectivo en el campo de batalla y logró dar a los militares una ventaja significativa en la guerra.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la planificación estratégica comenzó a ser aplicada en el ámbito empresarial en la década de 1960; en ese momento, el mundo empresarial estaba en un proceso de cambio significativo, con una creciente competencia global y una mayor complejidad en los mercados; las empresas comenzaron a darse cuenta de la necesidad de una planificación a largo plazo para sobrevivir y crecer en este entorno.

Fue en este contexto donde el profesor de Harvard Business School, Igor Ansoff, desarrolló el concepto de "planificación estratégica" en 1965. Ansoff se centró en la importancia de definir la misión y los objetivos de la empresa y en la necesidad de una planificación a largo plazo para lograrlos. Su enfoque se centró en la evaluación del entorno empresarial, la identificación de oportunidades y amenazas y la creación de estrategias para aprovechar estas oportunidades y enfrentar estas amenazas.

La planificación estratégica se popularizó rápidamente en la década de 1970, cuando se enfocó en la planificación a largo plazo. Las empresas comenzaron a definir objetivos y estrategias a largo plazo, con un enfoque en la planificación de cinco años. En este período, las empresas también comenzaron a utilizar herramientas como el diagnóstico o análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis de Porter para evaluar su posición en el mercado y diseñar estrategias efectivas.

En la década de 1980, la planificación estratégica se centró en la creación de ventajas competitivas a través de la innovación y el enfoque en el cliente. Las empresas comenzaron a enfocarse en el desarrollo de productos innovadores y en la mejora de la calidad de sus productos y servicios. En este período, también surgieron nuevos enfoques, como el enfoque de Michael Porter en las estrategias de posicionamiento competitivo.

En la década de 1990, la planificación estratégica se centró en la gestión del cambio y la adaptación a un entorno empresarial cada vez más incierto. Las empresas comenzaron a darse cuenta de que la planificación a largo plazo no era suficiente, y comenzaron a implementar procesos de planificación estratégica

más flexibles y adaptativos. Este enfoque se enfocó en la evaluación constante del entorno empresarial y la adaptación de las estrategias a los cambios en ese entorno.

En la actualidad, la planificación estratégica se centra en la creación de valor para los clientes y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en un entorno cada vez más cambiante. Las empresas buscan crear estrategias innovadoras que les permitan diferenciarse de la competencia y adaptarse a los cambios en el mercado.

También han surgido nuevos enfoques en la planificación estratégica, como el enfoque de diseño centrado en el usuario y la planificación estratégica ágil.

En la Figura a continuación se puede observar en síntesis el origen y evolución de la Planificación Estratégica:



Figura 2: Origen y Evolución de la Planeación Estratégica
Fuente: Elaborado por la Autora

1.2 Importancia y beneficios para las organizaciones

Tomar en cuenta a la planificación estratégica como un elemento clave en las organizaciones es sinónimo de éxito, de ahí su principal beneficio e importancia; pero, adicionalmente se puede decir que:

- Ayuda a la empresa a crecer y mantenerse a la delantera respecto a su competencia;
- Permite a la empresa a mejorar e innovar en tiempos de globalización, avances tecnológicos o incluso cambios drásticos como los que vivimos producto de la pandemia;
- Facilita la dirección y control de las operaciones;
- Permite priorizar y desarrollar las actividades más relevantes e identificar prioridades para el éxito empresarial;
- Facilita la toma de decisiones estratégicas para la empresa;
- Ayuda a que la organización comprenda mejor lo que sus clientes actuales y posibles clientes esperan de su producto o servicio;
- Contribuye a la reducción de costos operativos por medio de la asignación eficiente de recursos;
- Brinda las herramientas necesarias para que la empresa sea resiliente;
- Facilita la identificación de nuevas oportunidades de negocio;
- Establece las bases sobre las que debe operar la empresa;
- Evidencia alternativas que antes de realizar el estudio no son visibles;
- Permite comprender todos los procesos de la organización hasta alcanzar su eficiencia, eficacia y productividad;
- Formaliza las pautas de trabajo de cada miembro de la organización, determinando las responsabilidades individuales, de cada equipo de trabajo o departamento;
- Fomenta la disciplina, la comunicación y el trabajo de equipo; y
- Reduce las probabilidades de riesgo e incertidumbre.

Es de gran importancia para toda empresa contar con una planificación estratégica, de manera que se puedan llevar procesos y decisiones ya antes previstas por parte de la organización; esta herramienta permite a la empresa ser consciente de su situación actual tanto interna como del entorno que la rodea; y así potenciar sus **fortalezas**, minimizar, mejorar y corregir sus **debilidades** hasta erradicarlas; analizar y aprovechar las **oportunidades**; y le permite estar lista para los desafíos, neutralizando lo más que pueda sus **amenazas**.

Pero no solo se trata de elaborar una Planificación Estratégica que se quede plasmada en un documento organizacional; sino que este plan debe ser implementado de manera adecuada para alcanzar la importancia y beneficios descritos anteriormente; y en este libro enseño como realizar las etapas previas, el estudio completo y finalmente como implementarla.

1.3 Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica es el arte diseñar estrategias y verificar que se cumplan de acuerdo a lo planificado, lo cual es ejecutado por el nivel corporativo más alto de la estructura organizacional conjuntamente con las unidades estratégicas que participan en la toma de decisiones, como por ejemplo las direcciones o jefaturas de Planificación, Producción, Talento Humano o cualquier otra a la que la alta Dirección creyere conveniente.



Figura 3: Dirección Estratégica
Fuente: Elaborado por la Autora

Cabe recalcar que el proceso de Planificación Estratégica es participativo, ya que para realizarla se debe recopilar información de todos los colaboradores de la organización y todos los factores que forman parte de su ambiente externo; al final de este proceso, se generan las Estrategias; es ahí donde interviene la Dirección Estratégica ya que a partir de esas estrategias se produce la toma de decisiones y el seguimiento del cumplimiento de lo planificado, que son actividades propias de la Dirección.

Se enfoca en hacer que las cosas pasen, pensar en el futuro proyectando un crecimiento, hacer que todo lo planificado se cumpla por medio de sus habilidades, conocimientos teóricos y del comportamiento del mercado, destrezas, competencias y un estilo de liderazgo que llegue a las personas y logre obtener las metas propuestas.

El rol de la Dirección Estratégica dentro de la Planificación estratégica es:

- Seleccionar el equipo de trabajo que se encargará del levantamiento de la información, análisis y estructuración de la planificación estratégica y de la ejecución y seguimiento de los resultados.
- Diseñar una visión, misión y cultura organizacional, este trabajo puede ser conjunto con unidades como Planificación, Talento Humano, Producción u otras que la alta dirección considere conveniente incluirlas para este trabajo,

- Dirigir el levantamiento de la información para estructurar el diagnóstico de los factores internos y externos de la organización.
- Identificar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Dirigir el diseño de matrices FODA y estrategias.
- Elaborar el Plan Estratégico, este trabajo puede ser conjunto con unidades como Planificación, Talento Humano, Producción u otras que la alta dirección considere conveniente incluirlas para este trabajo.

La Dirección Estratégica puede analizar: éxitos y fracasos, avances y retrocesos, la probabilidad de potenciar unos productos o dejar de producir otros que no generen rentabilidad o demás decisiones inherentes al crecimiento empresarial; la Dirección Estratégica dicta las pautas y diseña el Plan; pero el recopilar la información y ejecutar el Plan Estratégico requiere un trabajo de equipo que se realiza con todos los colaboradores de la organización.

Según Luis Carlos Palacios la Dirección Estratégica se conforma de 5 características esenciales cuyas características son: (Palacios, 2016)

- **Direccionamiento estratégico:** En este puesto, se coordina todos los materiales, acciones, capacidades que tiene una empresa para desarrollar una dirección estratégica; teniendo en cuenta misión, visión y principios fundamentales a desarrollarse.
- **Diagnóstico:** Es el análisis interno de la empresa, lo que ya se conoce de la empresa, sus capacidades, virtudes, desventajas, y de acuerdo con este diagnóstico, y según sus capacidades, tomar decisiones.
- **Ventaja competitiva:** Se entiende como el lugar que ocupa la empresa en el mercado, que empresas están mejor posicionadas y a que otras se les lleva ventaja.
- **Efecto sinérgico:** Son los resultados que obtiene la empresa dentro de un periodo determinado llevando a cabo el trabajo de equipo y vinculación entre todas las unidades o áreas de la organización, para poder alcanzar los objetivos preestablecidos.

El director estratégico es un estratega o líder que se encuentran al frente de la empresa, su principal función es tomar las riendas y responsabilidades de la Planificación Estratégica desarrollada, implementada y medida o evaluada; en este puesto, los estrategas tienen que poseer habilidades como son la coordinación, trabajo en equipo, y enfoque para la toma de decisiones.

1.4 Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico se trata del **QUE** hacer, que retos asumir, la búsqueda de un cambio o mejora, detectar oportunidades, para entrar en un proceso de evolución.

Se puede decir que el pensamiento estratégico se trata de tener criterio, habilidades de dialogo y de negociación y de tomar decisiones para percibir a tiempo las **Fuerzas Internas y Externas** así como **Restrictivas e Impulsoras**²

² Revisa el libro de Desarrollo Organizacional Modelo Ecuatoriano de mi autoría desde la página 40 hasta la 43; ahí explico a que se refieren las diferentes fuerzas que puede experimentar la organización.

que rodean o están dentro de la organización; pero no se trata solo del pensamiento o percepción del estratega o directivo con su equipo de trabajo, sino que también se trata de ponerse en acción para alcanzar las estrategias obtenidas del Diagnostico Situacional.

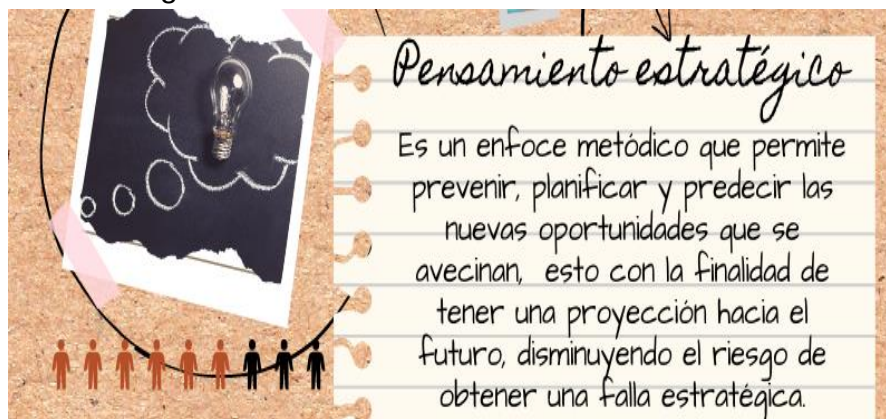


Figura 4: Pensamiento Estratégico
Fuente: Elaborado por la Autora

A partir del pensamiento estratégico se puede anticipar los escenarios positivos y negativos que puede obtener la organización; conocer las limitaciones que tiene y sus áreas más potenciables, donde sus recursos pueden ser usados y explotados de manera eficiente, eficaz y productiva; para llevar a cabo un buen pensamiento estratégico se deben desarrollar los siguientes pasos:

- **Conocer hacia dónde queremos ir:** son las proyecciones que toma la empresa sobre el lugar en el que desea estar posicionada en el futuro.
- **Conocer en qué punto se encuentra la organización:** Conocer el nivel competitivo que tiene la empresa, y el estado de esta, para de esta forma tener un pensamiento estratégico más apegado a la realidad.
- **Saber cómo definir el camino a seguir:** Definir la estrategia, que métodos se utilizaran para llegar a los objetivos, los planes de acción que tomará la empresa para la obtención de resultados.
- **Saber corregir:** el pensamiento estratégico presenta una desventaja; es el plantearse estrategias organizacionales, pero no ejecutarlas o darles seguimiento; es por eso que el pensamiento estratégico debe ser corregido según la posición actual de la empresa y orientar de manera correcta el plan de ejecución.

El pensamiento estratégico es esencial para establecer una visión clara y coherente de hacia dónde se dirige una organización y cómo puede alcanzar el éxito sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. En términos generales se entiende que la dirección estratégica no es lo mismo que pensamiento estratégico, pero en si engloban una similitud en tener una aportación de gran valor al momento de toma de decisiones y desarrollo de planificaciones estratégicas en una organización. Su finalidad, a pesar de tener sus limitaciones en cada una de ellas, es el aportar con un conocimiento interno en la empresa para llevarla a estar mejor posicionada en el futuro a nivel administrativo, comercial, ambiental, productivo, etc.

El pensamiento y la dirección estratégicos son componentes esenciales para el éxito organizacional; el pensamiento estratégico permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y adaptarse a un entorno empresarial cambiante por medio de la evaluación crítica el entorno en el que opera una empresa, también permite anticipar los posibles desafíos y oportunidades que pueden surgir; mientras que la Dirección Estratégica transforma esas decisiones en acciones concretas y medibles.

La Dirección Estratégica y el Pensamiento Estratégico están estrechamente relacionados ya que ninguno se puede realizar sin el otro; las personas que estén en la alta dirección requieren de pensamiento estratégico para la toma de decisiones que permite la creación de planes que pautan las acciones o los procesos a seguir; el director debe saber cómo sacar provecho de las oportunidades y si no existen piensa en cómo crear las estrategias que las generen; unifica a la organización con diálogo, atrae clientes y negocia con proveedores, analiza los éxitos y fracasos, los avances y retrocesos en los procesos definidos por las estrategias; genera ideas para estructurar la Planificación Estratégica.

El Pensamiento Estratégico por sí solo no es suficiente, la Dirección Estratégica entra en juego para convertir las ideas estratégicas en acciones concretas y medibles, por medio del desarrollo de planes detallados, la asignación de recursos, el establecimiento de metas y objetivos claros, y la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar el progreso y el ajuste según sea necesario.

La combinación efectiva de Pensamiento Estratégico y Dirección Estratégica permiten a las organizaciones anticipar cambios en el entorno empresarial, identificar áreas de enfoque prioritario, aprovechar nuevas oportunidades y mitigar riesgos potenciales; además, fomenta la alineación de todas las partes interesadas de la organización hacia un objetivo común y proporciona una hoja de ruta clara para el logro de resultados a mediano y largo plazo.

En la Figura a continuación se puede observar cómo se complementan el Pensamiento Estratégico y la Dirección Estratégica:



Figura 5 Pensamiento Estratégico vs Dirección estratégica
Fuente: Elaborado por la Autora

TAREAS DEL CAPÍTULO

Ahora es tu turno:
Para mayor información del tema debes mirar el siguiente video:
<https://youtu.be/uW7j9wkzHBQ>



1. Después de estudiar este capítulo debes realizar una infografía a manera de resumen y presentarla en formato de imagen JPG.
2. Después de visualizar el video debes realizar un ensayo del mismo que contenga:
 - 2.3. Introducción ½ página
 - 2.4. Desarrollo 1 página
 - 2.5. Conclusiones y Recomendaciones ½ página

CAPITULO 2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la figura que se encuentra a continuación se puede observar los pasos para poder llevar a cabo una Planificación Estratégica:



Figura 6: Etapas para llevar a cabo la Planificación Estratégica

Fuente: Elaborado por la Autora

En el centro de esa figura a manera del corazón se encuentran la Misión y la Visión organizacional; en el caso de que la empresa no tenga aún declarada su misión y visión, estas también deben ser estructuradas por la persona o el equipo de trabajo que esté llevando a cabo este estudio. En el caso de que la misión y visión declaradas por la empresa ya no coincidan al momento de realizar el

levantamiento de la información estas deberán ser cambiadas, acopladas o mejoradas a partir de la nueva realidad y las expectativas que se tengan de la Planificación Estratégica; en este mismo capítulo se establecerán las pautas necesarias para poder establecer tanto la misión como la visión.

Del lado izquierdo se puede observar la Evaluación externa de la organización, de la que se desprenden las Amenazas y Oportunidades; en el lado derecho se puede observar que se encuentra la Evaluación interna de la organización que genera las Fortalezas y Debilidades.

Para poder generar las estrategias propias de la organización además de la misión, visión y evaluación externa e interna; también se debe tomar en cuenta la Cultura Organización y la Política de Calidad.

Al realizar la investigación y levantamiento de información de todos los componentes se obtiene como resultado la generación de las Estrategias; pero no todas las estrategias obtenidas son viables de ser desarrolladas para alcanzar la visión; por lo que se deben ser evaluadas para determinar cuáles son factibles de ser llevadas a cabo y priorizar las que mejores resultados pueden otorgar a la organización y las que sean viables de ejecutar en función de los recursos que la organización disponga o pueda obtener.

Con las estrategias definidas producto de las matrices, se debe estructurar el Plan Estratégico que es un documento en el que se definirán los objetivos estratégicos, actividades, responsables y tiempos en el que se ejecutarán las estrategias. Finalmente, este Plan Estratégico debe ser implementado, ejecutado y evaluado, por medio de mecanismos de Dirección y control.

En el capítulo final de este libro cuando se explique cómo se elabora un Plan Estratégico también se podrá observar cómo se interrelacionan todos los factores del Proceso Administrativo en las etapas de implementación y seguimiento del Plan.

Como se pudo observar en la figura anterior la Planificación Estratégica debe contener en un inicio la misión y visión que expresa donde está la organización (no refiriéndose a un sitio físico sino un sitio en el mercado); qué hace, adónde quiere ir y cómo quiere ir y llegar; es una hoja de ruta bien elaborada y puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de cualquier empresa, independientemente de su tamaño; ya que indica a los directivos, propietarios y empleados de la organización cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y los desafíos.

2.1 Misión

La misión de una empresa se define como la razón principal por la que existe una empresa. En otras palabras, cuáles son los objetivos y metas de la empresa, cuál es la función de la empresa en la sociedad, etc. Como tal, esta misión permite a las empresas crear las bases para sus planes de negocios y construir estrategias de mercado coherentes, ya que de ellas deben derivarse las decisiones para lograr metas futuras. (Correa & Rodríguez, 2016)

Una declaración de misión bien definida debe ser corta, concisa, redactarse en tiempo presente, fácil de entender para que el grupo objetivo de clientes sepa

como la organización se diferencia de la competencia e inspire a sus empleados para trabajar en la organización.

“La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente; suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa” (Champagnat, 2002).

Para la redacción de una misión se puede responder una serie de preguntas las cuales permiten elaborar un mensaje claro, directo y por lo general corto; las preguntas a responder son:



Figura 7: Preguntas que se debe responder para plantear una misión
Fuente: Elaborada por la Autora

Según (Kotler, Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control, 2007), una organización se considera existente cuando tiene un propósito definido en función de cumplir con una tarea en su entorno. Aunque su objetivo suele ser claro al comienzo de su vida, con el tiempo algunos directivos pueden perder el interés en él. En ocasiones, la misión puede seguir siendo clara, pero pierde relevancia en relación con las nuevas condiciones del entorno, mientras que en otras situaciones puede volverse menos clara a medida que la empresa crece y agrega nuevos productos y mercados o simplemente se vio obligada a realizar un giro drástico como sucedió a partir de la pandemia de COVID 19, donde todas las empresas que querían sobrevivir tuvieron que innovar y acoplarse a la nueva realidad.

La misión de una empresa o área de negocio se refiere a su propósito y naturaleza; esto incluye un conjunto de metas que definen su objeto, alcance de operaciones y base de ventaja competitiva. Según (Herrera, LA FUNCION DE PLANEAR EMPRESAS, 2016), al desarrollar una declaración de misión, es importante considerar aspectos como el propósito y naturaleza del negocio, los clientes internos y externos, los productos y servicios ofrecidos, el mercado o

segmento de mercado atendido, los valores corporativos, la tecnología utilizada, el interés por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio, la filosofía institucional, la sostenibilidad y responsabilidad social que tiene la empresa, entre otros.

La definición de la misión de una empresa se compone según (Kotler, Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control, 2007) de cinco elementos importantes que deben ser considerados; en la figura a continuación se pueden observar en resumen estos elementos:

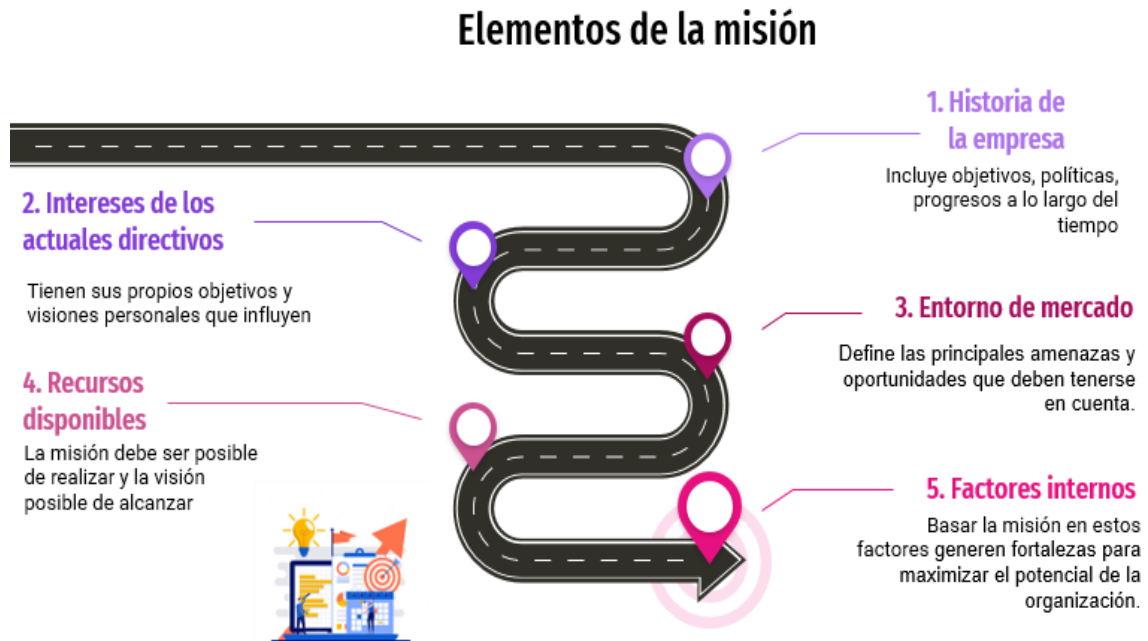


Figura 8: Elementos de la misión
Fuente: Elaborada por la Autora

Un ejemplo hipotético de misión para una empresa puede ser la siguiente en la que se consideran aspectos conectados a las preguntas que ayudan a estructurarla; se la realizó con colores distintivos para ubicar cada uno de los elementos que la estructuraron:

Misión:	Elementos identificados:
Ofrecer soluciones tecnológicas que sean innovadoras y al mismo tiempo de alta calidad para mejorar la vida de nuestros clientes empresariales; nos esforzamos por diseñar tecnología de vanguardia y brindar soporte post venta para satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes, y mantener una posición de liderazgo en el mercado. Nos comprometemos a trabajar con integridad y ética, así como fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y contribuir al desarrollo sostenible y responsabilidad social de nuestro entorno	Propósito o razón de ser Clientes a quienes se dirige Productos o servicios ofrecidos Satisfacción del cliente Diferenciación, competitividad Valores corporativos Sostenibilidad y Responsabilidad social

Tabla 1: Ejemplo de misión y sus elementos
Fuente: Elaborada por la Autora

Otros ejemplos más sencillos de misiones empresariales:

- **Airbnb:** deja ver que sus clientes se sentirán como en casa y no tendrán que preocuparse por nada durante sus viajes. "Crear una plataforma de viajes de un extremo a otro que se encargará de cada parte de tu viaje. Mientras trabajamos para lograr este objetivo, nos enfocamos en construir para el futuro, impulsar un fuerte crecimiento sostenido y crear nuevos negocios que impulsarán el éxito a largo plazo."
- **Apple:** tiene un claro enfoque dirigido a los usuarios, a quienes ofrece productos y servicios de una excelente calidad. "Diseñar las mejores computadoras personales del mundo, liderar la revolución de la música digital y definir el futuro de los medios móviles."
- **Google:** destaca sus objetivos de forma sencilla y clara. "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. "
- **Ferrari:** "Fabricamos autos, símbolos de la excelencia italiana a nivel mundial, y lo hacemos para ganar tanto en las carreteras como en las pistas. Creaciones únicas que alimentan la leyenda del Caballo Rampante y generan un Mundo de Sueños y Emociones."

Finalmente, en la figura a continuación se puede observar en resumen que es y cómo se estructura la misión:

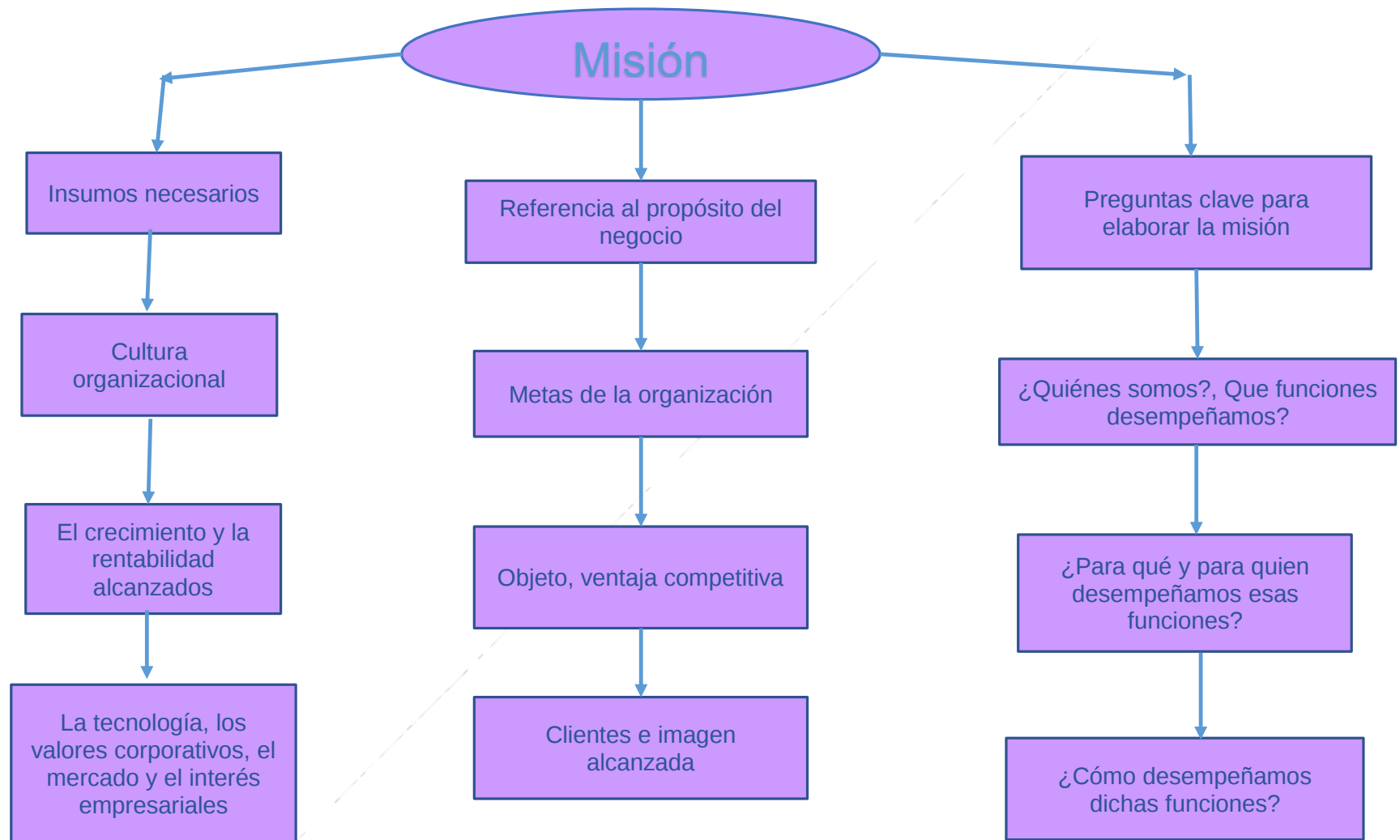


Figura 9: Mapa conceptual de Misión
Fuente: Elaborada por la Autora

4.1 Visión

La misión y la visión de una empresa a menudo se confunden, a pesar de que son dos conceptos diferentes. Por un lado, como ya hemos definido, la misión es el por qué existimos, y, por otro lado, la visión muestra hacia dónde se dirige esta empresa y qué objetivos persigue a medio y largo plazo. (Correa M. , 2004)

El diseño de la visión debe ser una labor de la Dirección Estratégica y debe determinar el tiempo en el cual se pretende alcanzar, este tiempo debe coincidir con el Plan Estratégico, normalmente se la proyecta a cuatro o cinco años, en todas las instituciones del sector público ecuatoriano los Planes Plurianuales y las Visiones se proyectan a cuatro años que es el tiempo que dura el periodo de Gobierno.

La visión de una empresa a percepción personal es formular el futuro de la organización y con ello establecer una meta que signifique a dónde quiere llegar en un tiempo determinado; que de igual manera va a poder ser medible a lo largo del tiempo, verificando si en realidad se cumplió o no; teniendo en cuenta los factores externos e internos que influyen como por ejemplo la competencia, clientes e incluso de su propia cultura o recursos.

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos; para hacer esto, se necesita estructurarla de manera clara y realista, pero a la vez ambiciosa y desafiante. Adicionalmente para que sea más fácil el realizar la visión se pueden responder preguntas como:

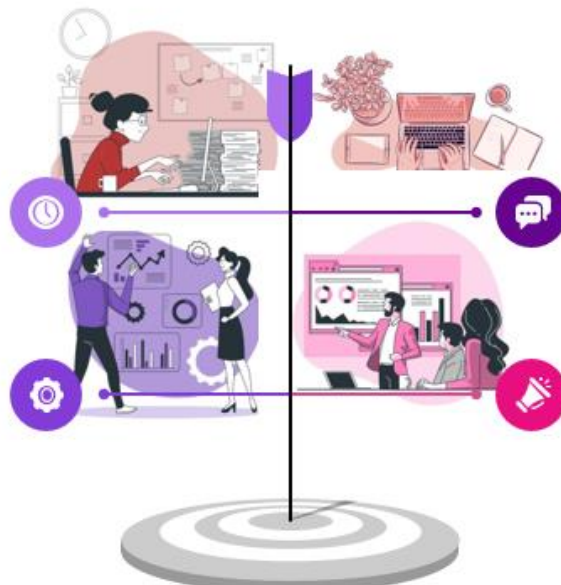
Preguntas que se deben responder en una visión:

¿Qué quieres conseguir?

Ej. un posicionamiento en el mercado actual; o una expansión en el mercado meta, más clientes, etc.

¿Hacia dónde se dirige?

Ej. ser líderes en el mercado o ser reconocidos a nivel local o nacional.



¿A dónde queremos llegar a futuro?

Ej. La mejor empresa del sector; exportar, etc.

¿Cómo lo conseguirás?

Ej. un posicionamiento en el mercado actual; o una expansión en el mercado meta, más clientes, etc.

Figura 10: Preguntas que se deben responder para plantear una visión
Fuente: Elaborado por la Autora

No existe una regla que indique a las empresas cómo se debe desarrollar un enunciado de visión, sin embargo, lo más recomendable es considerar los siguientes elementos antes de estructurarla:

- La visión debe ser una fuente de inspiración y motivación para los empleados, porque les da sentido a las labores diarias, ya que se mentalizan que vendrá un mejor futuro que beneficiará a todos los colaboradores y a la organización; de esta manera también sabrán hacia dónde se dirige la empresa y qué se espera de ellos para contribuir a alcanzar la visión;
- Se sustente en la calidad e innovación de los productos y servicios ofrecidos; debe incluir aspectos que integren a la empresa con sus clientes internos y externos, con la sociedad y con el medio ambiente;
- Debe abordar aspectos importantes como la aspiración deseada del futuro del negocio, lineamientos para la excelencia, relación con el propósito del negocio, inspiración en el cliente y el crecimiento del mercado, compromiso para alcanzarla;
- Responsabilidad Social, Sustentabilidad y Sostenibilidad ya que son prácticas que las organizaciones que quieran permanecer en el mercado no pueden olvidar;
- La visión debe ser coherente con los valores y principios de la empresa, de manera que refleje la identidad y la cultura organizacional.

En la siguiente figura se observa en resumen como se relacionan estos elementos con la visión.

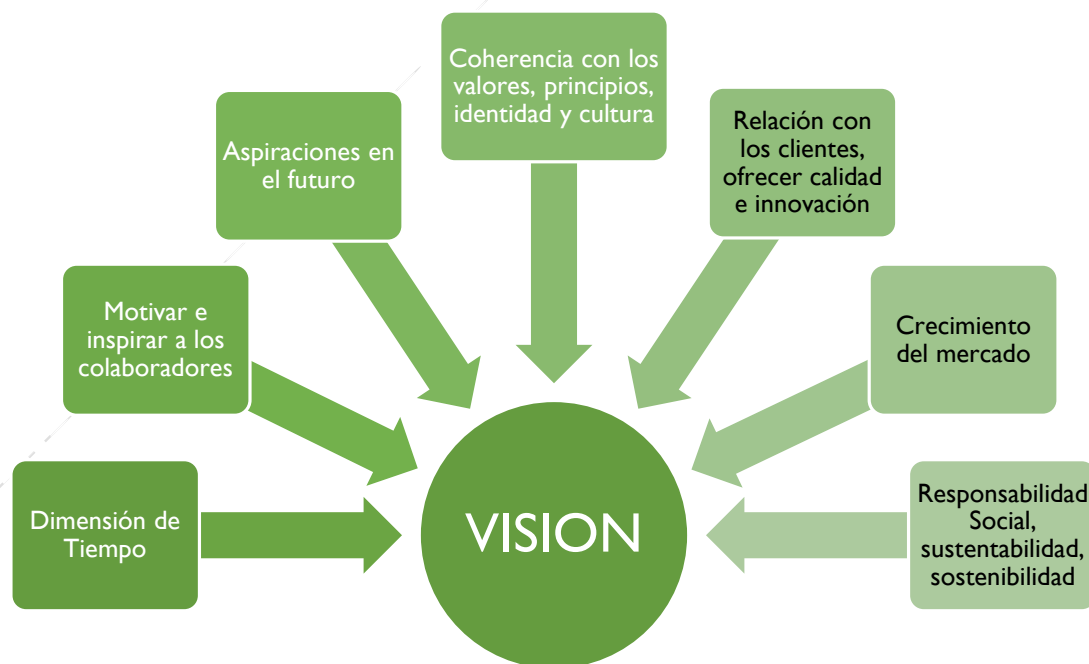


Figura 11: Elementos de la visión
Fuente: Elaborado por la Autora

La visión no es algo estático, sino que debe evolucionar y adaptarse a medida que cambian las circunstancias del entorno empresarial; por lo tanto, es importante revisar y actualizar la visión periódicamente para asegurarse de que sigue siendo relevante y viable; finalmente la visión debe estar respaldada por un plan estratégico bien elaborado, que establezca objetivos claros y acciones concretas para alcanzar en el tiempo previamente definido.

En la figura a continuación se sintetiza un modelo que ayuda a estructurar la visión:



Figura 12: Modelo que ayuda a estructurar la visión
Fuente: Elaborado por la Autora

A continuación, se observa un ejemplo hipotético de visión se la realizó con colores distintivos para ubicar cada uno de los elementos que la estructuraron:

Visión	Elementos
En cinco años lograr liderar la transformación digital a través de la innovación constante, manteniendo el compromiso con nuestros clientes de seguir ofreciendo las mejores soluciones tecnológicas de vanguardia y servicios personalizados que ayuden a impulsar su éxito en un mundo cada vez más tecnológico; nos esforzamos por ser reconocidos como una empresa ética y con responsabilidad social que alcance un desarrollo sostenible	Proyección al futuro Imagina los cambios Métodos y medios; definir el potencial de crecimiento Cuantificación de los criterios de éxito Identificación de los valores agregados

Tabla 2: Ejemplo de visión y sus elementos
Fuente: Elaborada por la Autora

A continuación, otros ejemplos reales de Visión que se estructuran de manera más sencilla:

- **Airbnb:** su visión es ofrecer su servicio de hospedaje en todo el mundo, tanto para los huéspedes como para los anfitriones. "Pertenecer a cualquier lugar."
- **Apple:** declara que su visión es siempre estar a la vanguardia de su sector. "Creemos que hay que hacer productos excelentes y poner el foco en la innovación."
- **Google:** la visión de Google es muy ambiciosa y emocionante, ya que su deseo es poner a disposición de sus usuarios toda la información existente. "Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic."
- **Patagonia:** su mayor aspiración es ser una empresa 100% responsable en el ámbito social y ambiental. "Hacer de Patagonia una compañía completamente responsable."
- **McDonald's** "Movernos hacia un crecimiento rentable y hacer a McDonald's aún mejor para servir nuestra comida deliciosa a más clientes, cada día y en todo el mundo"
- **Telmex:** "Mantener el liderazgo de TELMEX en el mercado nacional, expandiendo los servicios de Telecomunicaciones y de Tecnologías de la Información, en todos los mercados, como una Empresa altamente competitiva, confiable, con el mejor crecimiento y ofreciendo sus productos y servicios con los mayores estándares de calidad a nivel mundial".

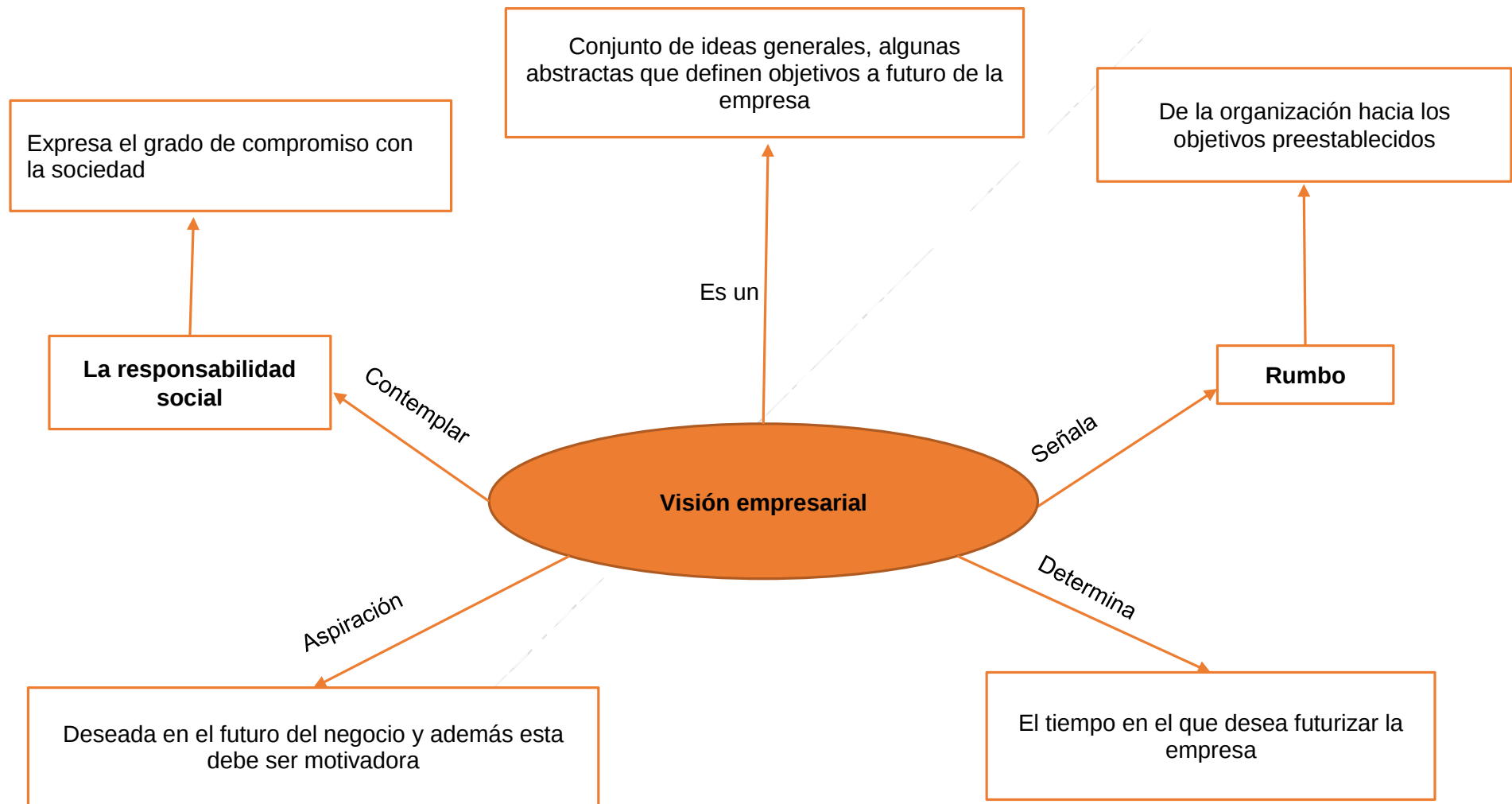


Figura 13: Mapa Conceptual de Visión
Fuente: Elaborado por la Autora

4.2 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional cobra mucha importancia, por lo que ha sido en centro de muchos estudios. La cultura organizacional no es algo tangible solo se puede observar en relación con sus efectos y consecuencias; este tema tiene mucha relación con el estudio de los Factores Socio Culturales que se encuentra en el capítulo 2 de este libro³; ya que al igual de la sociedad, las empresas poseen seis elementos fundamentales de donde debe partir su Cultura Organizacional:

- **Creencias** (cómo se piensa que son las cosas: orgullos, tradiciones, símbolos);
- **Valores** (cómo deben ser las cosas);
- **Símbolos** (algún aspecto con significado);
- **Lenguaje** (sistema de comunicación mediante símbolos hablados y escritos);
- **Tecnología** (conjunto de conocimientos, equipos y procesos); y
- **Normas** (cómo se debe proceder en una determinada situación)

Para que estos seis pilares principales lleguen a toda la organización y su entorno deben existir dentro de la organización:

- Normativa interna promulgada y socializada;
- Reglamentos;
- Instructivos;
- Políticas internas definidas; como, por ejemplo: Uso adecuado de los uniformes, uso y tránsito en las instalaciones, medios de comunicación oficiales, horarios, etc.

Actualmente la cultura organizacional se ha convertido en un tema importante, porque tiene un gran impacto en el éxito de la organización, puesto que ayuda a mejorar la productividad de los colaboradores ya que hace que se sientan respetados, motivados y valorados, trabajan con entusiasmo y entregan un productos o servicios de calidad; lo cual genera a la larga la satisfacción de los clientes.

La cultura organizacional es un concepto clave para entender cómo funciona una empresa, ya que establece la forma en que los empleados interactúan entre sí, con los directivos y define la relación que tienen las personas con el entorno externo de la organización.

Esta cultura afecta positiva o negativamente a la forma en la que el colaborador trabaja, su comportamiento y su desempeño; una buena cultura organizacional proporciona un entorno de trabajo seguro y motivado, lo que ayuda a los miembros de la organización a lograr sus objetivos, por lo tanto, es necesario entender cómo funciona y cómo se puede mejorar.

Para crear una cultura organizacional positiva y productiva se requiere de un proceso con compromiso y estrategias por parte de los líderes, pues ellos deberán establecerla y promoverla tomando en cuenta los siguientes aspectos:

³ Para entender mejor el tema puedes revisar la figura 56 del capítulo 4 en donde se especifican los factores socio culturales del Diagnostico Situacional

Creación de una cultura organizacional positiva y productiva

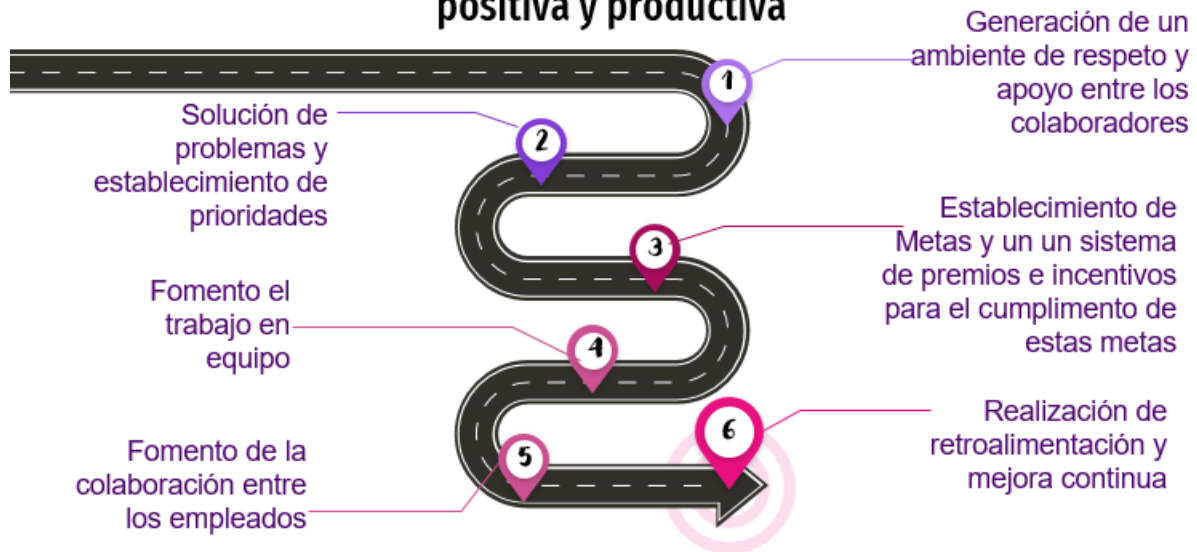


Figura 14: Creación de una cultura organizacional positiva y productiva
Fuente: Elaborada por la Autora

Ejemplos de prácticas que realizan las organizaciones en función de su cultura organizacional:

En las instituciones que están a cargo de la Seguridad Ciudadana y el Control Público; tales como: El Ejército y la Policía Nacional, Bomberos, Agencias Metropolitanas de Control, etc.; realizan todos los días lunes el minuto cívico en el que se exponen temas de interés para la realización de sus actividades o se exalta su labor a manera de incentivo; de esta forma se va forjando el amor por la institución y al rol que cumplen en la sociedad.

Varias organizaciones públicas y privadas festejan el aniversario de su creación con un evento que involucra a sus colaboradores; de esa manera el festejo no solo lo sienten los dueños, accionistas o directivos de la organización, sino todos los que forman parte de la misma; de esta manera se origina un orgullo particular por trabajar en la organización y el sentir como propio el festejo.

La estructura y la cultura organizacionales están estrechamente relacionadas, ya que la estructura organizacional define la forma en que la empresa está organizada y cómo se asignan las responsabilidades, esto es lo que define la jerarquía de la empresa; por otro lado, la cultura organizacional se refiere a la forma en que los miembros de la organización se relacionan entre sí y cómo los miembros comparten los mismos valores y principios, por lo cual esta cultura se construye a partir de la estructura organizacional y puede contribuir positivamente a la productividad de la empresa si se

gestiona adecuadamente. Si la cultura organizacional promueve la colaboración y la comunicación abierta y asertiva, los empleados pueden trabajar de forma más eficiente y producir mejores resultados; por otro lado, si la cultura organizacional está conformada de jerarquías estrictas y desconfianza, los colaboradores pueden sentirse abrumados y desmotivados, lo que afectará negativamente a la productividad.

Por otro lado, para que exista una adecuada Cultura Organizacional, es muy importante la comunicación continua y asertiva para que cada colaborador sepa lo que sucede en la organización, así como las actividades y procesos que tanto el como sus compañeros deben ejecutar; la comunicación y colaboración entre áreas de trabajo dará como resultado un ambiente laboral saludable donde los trabajadores logren ayudar a mejorar la confianza, fomentar la innovación e incrementar la productividad individual y de todos los equipos de trabajo.

Además, una cultura organizacional fuerte ayuda a la empresa a mantener una ventaja competitiva, esto se logra al establecer una identidad única y destacarse entre la competencia, ayudando a la empresa a atraer y retener mejores talentos y a generar una mayor demanda de sus productos o servicios.

En la figura a continuación, se pueden observar las diferencias entre

Estructura Organizacional versus Cultura Organizacional

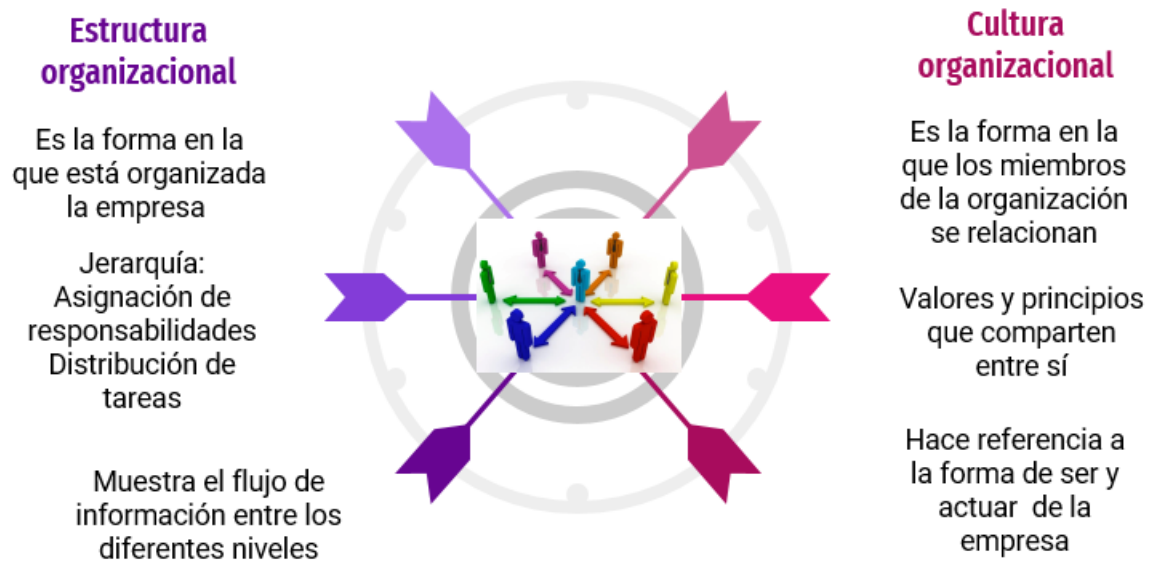


Figura 15: Estructura Organizacional vs Cultura Organizacional
Fuente: Elaborado por la Autora

Tipos de Culturas Organizacionales:

Los tipos de culturas se determinan a través de las variables de proceso y decisión, sistema de comunicación, sistema relaciones interpersonales y el sistema de compensaciones.

- **Sistema 1 Autocrático:** es un sistema administrativo autoritario, controlador, duro, cerrado, generalmente con poca tecnología. En la época de la revolución

industrial, las organizaciones se caracterizaban por la adopción de este sistema ya que lo único que les interesaba era el lucro y al tener poco desarrollo tecnológico que se dedican a la producción a gran escala; con políticas muy duras para el personal; se puede decir que la Cultura Organizacional de esa época solo beneficiaba al empresario.

- **Sistema 2 Autocrático comprensivo:** Es un sistema administrativo flexible, en donde las organizaciones utilizan sistemas tecnológicos cada vez más actualizados y mano de obra más capacitada y técnica para desarrollar su proceso productivo; en esta cultura existe un equilibrio entre el interés de la organización y los intereses de los empleados.
- **Sistema 3 Consultivo:** es un sistema Administrativo que permite la participación de sus colaboradores se distancia mucho de los dos sistemas anteriormente mencionados. Las organizaciones que utilizan este sistema son las compañías de servicios, compañías financieras y algunas industrias avanzadas; en esta cultura existe un equilibrio entre el interés de la organización y los intereses y el sentir de los empleados.
- **Sistema 4. Participativo:** Es un sistema administrativo de participación de apertura democrática. Las organizaciones que se caracterizan por este sistema son las organizaciones dedicadas a publicidad, consultorías y en empresas con tecnología de punta.

En la figura a continuación se pueden observar los cuatro tipos de sistemas de manera comparativa:



Figura 16: Tipos de Culturas Organizacionales
Fuente: Elaborado por la Autora

6.1 Políticas de Calidad

La política de calidad surge como un instrumento estratégico esencial, evidenciando el compromiso de una organización hacia la excelencia en sus productos o servicios; es la capacidad de una empresa para articular, implementar y mantener una normativa interna y procesos en los que prevalezca la calidad.

La calidad es un factor determinante que no solo influye en la percepción del cliente, sino que también impacta directamente en la posición competitiva de la empresa y en su permanencia a largo plazo en el mercado.

Al comprender a fondo la importancia estratégica de la Política de Calidad, las organizaciones estarán mejor equipadas para afrontar los desafíos actuales y prosperar en un entorno donde la calidad no es simplemente un estándar, sino una filosofía que impulsa el éxito empresarial duradero, la permanencia en el mercado.

Partiendo de ello se diría que la política de calidad es esencial a la hora de proyectar una entidad eficiente pues asegura la correcta planeación estratégica de programas, proyectos; por otro lado, las políticas y objetivos de calidad ayudan a que la dirección estratégica determine la misión, visión, valores, principios, cultura organizacional y a estrategias a ser desarrolladas.

Es así que las políticas de la calidad se definen como la intención que tiene una organización para cumplir con los requerimientos de los clientes y asegurar la mejora continua; para ello se hace énfasis en dar respuesta a en los elementos con el fin de generar políticas favorables para la organización: ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Para qué? y el compromiso, haciendo referencia a:

- Aquello que realiza la empresa;
- Objetivos y metas planteadas;
- Método de trabajo utilizado; y
- Acciones realizadas en favor del cliente.

Por ello se considera que las políticas de la calidad implementadas se guíen de Sistemas Integrados de la Calidad que se encuentran en el marco de la normativa de la gestión de calidad de la serie ISO 9001:2015 denominado sistema de gestión de la calidad, misma que prioriza: los propósitos de la organización, un marco para los objetivos de calidad, compromisos por cumplir y la mejora continua.

6.2 Objetivos de Calidad

Otro punto focal son los objetivos de la calidad, definidos como aquellas metas establecidas por una empresa o entidad en favor de direccionar e impulsar a la organización al crecimiento operacional. Como por ejemplo la implementación de objetivos relacionados a nuevas herramientas de gestión, nueva tecnología o nuevos procesos.

Es así que para que se asegure eficiencia en la implementación de objetivos de calidad, estos deben contar con los siguientes elementos:

- Ser específicos, claros, concisos y evidenciables;
- Alcanzables;
- Cuantificables;
- Orientadas a la calidad de la organización; y
- Alineados a la política de la Calidad, Cultura Organizacional, Misión y Visión

Tener presente que estos objetivos predominan por el hecho de provenir de cada intención expresada en la Política de la Calidad, por lo general estos no son un objetivo de ventas de rentabilidad o ganancia; por el contrario, estos suelen estar enfocados a

la satisfacción de los clientes, de los empleados; resultados de los procesos, clima laboral, confianza en la institución, etc.

Actualmente la tecnología ha avanzado tanto que incluso es posible por medio de varias aplicaciones ingresar parámetros y generar objetivos inteligentes que sean: específicos, medibles, alcanzables, realistas y con una medida de tiempo definida, la cual, puede ser de uno o varios años, dependiendo de la complejidad de los procesos y el tiempo en el que se proyecte la Planificación Estratégica.

TAREAS DEL CAPÍTULO

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

<https://youtu.be/VvRf2ZDtgc>

<https://youtu.be/2BhkNYQLYOc>

<https://youtu.be/A9pNedOcxgk?si=mHYEqdztDlySARsj>

<https://youtu.be/M8vLz-s92u8>



1. Después de estudiar este capítulo y ver los dos primeros videos debes establecer tu propia Misión y Visión (proyectada a cinco años).
2. Vas a analizar la Misión, Visión, Cultura Organizacional, Política y Objetivos de Calidad de una organización ya constituida y vas a definir si la Misión y Visión están bien estructuradas y propondrás cambios de ser el caso; finalmente vas a destacar por lo menos cinco características de su Cultura Organizacional.
3. En base a la teoría estudiada en el capítulo y a tu análisis del tercer video realizaras una infografía de resumen del tema: Cultura Organizacional.
4. En base a la teoría estudiada en el capítulo y a tu análisis del cuarto video realizaras un mapa conceptual de resumen del tema: Política y Objetivos de Calidad.
5. Realiza una Infografía del resumen de este capítulo.

CAPITULO 3 MÉTODOS PARA ESTRUCTURAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es fundamental para que una empresa sea capaz de crecer que sepa escoger uno o varios métodos para poder estructurar su Planificación Estratégica, ya que esta debe sustentarse en información y hechos propios que garanticen su efectividad, la resolución de sus problemas y la creación de oportunidades; por tal motivo en este capítulo del libro se presentan varios métodos que proveen de información para que la Dirección Estratégica tome decisiones y el Plan Estratégico sea desarrollado de una manera óptima.

Existen muchas herramientas administrativas o métodos que proveen información para el desarrollo de la Planificación Estratégica; varias empresas operan con distintas metodologías, unas más complejas, otras más sencillas, unas abarcan solo cierta parte de la organización o un problema a la vez, otras son más completas, otras se enfocan en la rentabilidad y otras en el servicio.

Estos métodos en su mayoría son una herramienta gráfica y estructurada que permiten en una sola visualización analizar, comprender y abordar problemas de manera efectiva, facilitando su identificación e implementación de medidas correctivas; dentro de este sin número de metodologías en este capítulo se revisaran las siguientes:

- **Árbol de problemas;**
- **Árbol de decisiones;**
- **Diagrama Causa Efecto, Espina de Pescado o Ishikawa;**
- **Diagrama de Pareto;**
- **Tabla Comparativa;**
- **Técnica de los 5 porqués;**
- **Workflows;**
- **Análisis PETS;**
- **Mapa Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard;**
- **Cinco Fuerzas de Porter;**
- **Diagnostico Situacional.**
- **Prospectiva Estratégica; y**
- **Casa de la calidad.**

A continuación, estos métodos serán explicados brevemente y representados en figuras para que exista un mejor entendimiento de lo que cada uno es, su alcance y sus beneficios al aplicarlos en la empresa; a su vez, se podrán familiarizar con estos métodos que no solo sirven para estructurar un Planificación Estratégica, sino que individualmente también permiten solucionar problemas, incrementar producción, mejorar la calidad, y hacer que una organización de cualquier índole sea más competitiva.

3.1 Árbol de problemas:

El árbol de problemas es una herramienta utilizada para determinar relaciones entre problemas y establecer una ruta de acción basada en hechos reales. Su utilidad viene dada por ofrecer una visión ordenada, concreta y simplificada. (Patgu, Patgu, 2023)

El árbol de problemas es una herramienta analítica utilizada en el campo de la planificación y gestión de proyectos para identificar y visualizar las causas y efectos de un problema; el proceso comienza con la identificación del problema principal o central y luego se desglosan sus causas y efectos directos o primarios; posteriormente estas causas se analizan para identificar sus propias causas y efectos indirectos o secundarios y así sucesivamente; mientras más profundo es el análisis más grande es el árbol; el resultado es una visualización clara y sistemática de las relaciones entre el problema y sus causas.

Esta herramienta permite diagnosticar el problema principal que se está atacando para poder solucionarlo. El problema suele basarse en una carencia o un deseo de mejora, lo que lleva a planificar un cambio de la situación actual. Este método permite visualizar y establecer alternativas de solución y estructurar objetivos de forma más rápida y sencilla.

Características principales del Árbol de Problemas:

- Separa causa de efecto a fin de poder definir estrategias que eliminen las causas;
- El uso normal implica mínimo a 2 causas y 2 efectos para agilizar la visión del gráfico y garantizar un adecuado análisis, pero lo recomendable no es solo limitarse a un número mínimo sino indagar todas las causas que generan el problema principal y todos los efectos que se derivan de este.
- Los efectos concluyen en uno central.

La utilidad del árbol de problemas radica en su capacidad para identificar las raíces profundas del problema y no solo los síntomas superficiales; con lo que se obtienen las causas subyacentes de un problema complejo; esto permite una mayor precisión en la definición del problema y la identificación de soluciones adecuadas que aborden las causas subyacentes.

Metodología para llevar a cabo el Árbol de Problemas:

Responsables:

Dirección Estratégica o Alta gerencia.

Encargados de desarrollarla:

Dirección Estratégica y personal encargado de unidades como Planificación, Calidad, Talento Humano, Producción, Investigación y Desarrollo, etc. dependiendo de lo que la alta Dirección disponga.

Involucrados:

Personal interno de las áreas en donde se identificaron los problemas

Proceso:

Para crear un árbol de problemas es conveniente determinar el equipo de trabajo; la Dirección Estratégica o Alta Dirección estará a cargo del mismo y determinará quien más conformará su equipo en función de el o los problemas detectados como por ejemplo los miembros de unidades en las que se genera la toma de decisiones como: Planificación, Talento Humano, Producción.

Para llevar a cabo esta metodología es necesario establecer una o varias reuniones en las que se puedan detectar los problemas, sus causas y sus efectos; en estas reuniones se pueden desarrollar técnicas como lluvia de ideas, en donde los integrantes expresen y transcriban los problemas o dificultades que hayan detectado; es aconsejable no exceder a más de diez participantes para que no se generen ideas contrapuestas; en organizaciones grandes podría extenderse este número a máximo 15 personas.

1. De todos los problemas detectados anteriormente encontrados se extraerá el prioritario, que representará el tronco del árbol; un problema se relaciona a una situación que expresa malestar, insatisfacción o un hecho negativo. Se puede resumir como la ausencia de algo bueno o la presencia de algo malo.
2. Después, según el criterio de los miembros de equipo se verifican los inconvenientes que causan el problema central, estas se ubican en la parte inferior del tronco, a manera de raíces; una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas.
3. Luego se determinan los efectos que se derivan de este problema central; a su vez estos efectos pueden seguirse convirtiendo en problemas de los que se derivan más efectos secundarios; estos efectos primarios y secundarios son la representación de las ramas y hojas del árbol; algo importante es que por cada causa por lo menos se debe determinar un efecto para al final alcanzar las soluciones a todas las causas que generaron el problema.
4. Una vez terminado el árbol de problemas se logrará visualizar que es lo que realmente aqueja a la organización ya que se obtendrá como resultado una gráfica resumida en la que de un solo vistazo proveerá de ideas claras para la toma de decisiones.
5. Finalmente se debe pensar en posibles soluciones, es aquí donde se determinarán estrategias que permitirán erradicar o minimizar las causas que genera el problema central y sus efectos; en este paso también se puede generar una lluvia de ideas, en donde las propuestas deben examinarse a nivel de ocurrencia de una solución al problema y deben priorizarse las más importantes o ejecutables de acuerdo a los recursos disponibles.

A continuación se puede observar un ejemplo de un problema en una ferretería:



Figura 17: Ejemplo de Árbol de Problemas (Ferretería)

Fuente: Elaborado por la Autora

Del ejemplo anterior se puede observar que:

- El problema principal es la falta de clientes en la ferretería ya que antes estos clientes eran habituales ahora prefieren ir a otras ferreterías;
- Las principales causas que generaron este problema son:
 - **Causa 1:** Es mucho tiempo de espera para la atención
 - **Causa 2:** El lugar no está en una calle principal
 - **Causa 3:** La cantidad de personas que transitan ahí es escaza
 - **Causa 4:** Existen otras ferreterías en lugares más poblados, por lo que tampoco resulta fácil trasladarse a otro sector.
- Los efectos que a su vez se transforman en otros problemas secundarios son:
 - **Efecto derivado de la causa 1:** Los clientes deciden ir a ferreterías que atiendan pronto.
 - **Efecto derivado de la causa 2:** Se está perdiendo posicionamiento en el mercado.

- **Efecto derivado de la causa 3:** Clientes de otros sectores no saben de la existencia del local, ya que no está en una calle principal
- **Efecto derivado de la causa 4:** La falta de ingresos producirá la quiebra ya que los ingresos ni siquiera cubren los gastos.

En base al análisis que ofrece el árbol de problemas se puede plantear decisiones que permitan salvar la ferretería de la quiebra; por ejemplo:

- Implementar un sistema de cobro e inventario en línea lo que permita agilizar la atención;
- Poner letreros en las calles principales aledañas indicando que hay una ferretería y como llegar;
- Realizar una campaña publicitaria en redes sociales;
- Solicitar el ingreso al chat de WhatsApp del sector para poner seguir enviando información y promociones a los posibles clientes que tienen sus viviendas o negocios cercanos;
- Ofrecer servicio a domicilio sin costo para compras grandes y con costo mínimo de flete para compras menores.

Otro ejemplo de esta metodología se la puede observar en el caso hipotético de disminución de ventas de la gaseosa Coca Cola:



Figura 18: Ejemplo de Árbol de Problemas (Coca Cola)
Fuente: Elaborado por la Autora

Del ejemplo anterior se puede observar que:

- El problema principal es la disminución de ventas de la gaseosa Coca Cola
- Las principales causas que generaron este problema son:
 - **Causa 1:** Cambio en las preferencias de los consumidores;
 - **Causa 2:** Producto más caro que otros sustitutos;
 - **Causa 3:** Nuevos tipos de gaseosas o productos sustitutos con menos azúcar o sin azúcar.
- Los efectos que a su vez se transforman en otros problemas secundarios son:
 - **Efecto derivado de la causa 1:** Mayor demanda de bebidas más saludables y naturales;
 - **Efecto derivado de la causa 2:** Competidores ofrecen amplias gamas de productos más económicos;
 - **Efecto derivado de la causa 3:** Rechazo por los efectos en la salud de las bebidas carbonatadas azucaradas;
 - **Efecto derivado de las causas 1,2 y 3:** Marcas regionales e internacionales captan más segmentos de mercados que antes consumían Coca Cola.

3.2 Árbol de decisiones:

El Árbol de decisiones es una herramienta que permite evaluar las diferentes opciones disponibles para alcanzar un objetivo, se puede utilizar como una herramienta para el análisis de alternativas como expansión de mercados, cambio del giro del negocio, diversificación de productos, examinar la viabilidad de un nuevo proyecto, toma de decisiones en la Planificación Estratégica; en el ámbito financiero para áreas como la aprobación de préstamos, la gestión de carteras y gastos; es más su campo de aplicación no solo se limita al ámbito administrativo empresarial, sino que puede ser aplicado en situaciones de decisiones: médicas, mecánicas, automotrices, de aviación, de agricultura, uso de recursos, problemas militares, o situaciones personales que no sean sencillos de decidir por la mejor o más conveniente alternativa.

Esta metodología define los diferentes escenarios posibles y sus respectivas consecuencias; según Aguilar (2014), el Árbol de Decisiones es especialmente útil para la toma de decisiones complejas, ya que permite visualizar de forma clara las diferentes opciones y sus implicaciones; esta herramienta también permite definir los criterios de evaluación y asignarles un peso relativo en función de su importancia para la organización.

Es un diagrama similar a un diagrama de flujo que muestra los diversos resultados de una serie de decisiones que impliquen riesgos, costos o beneficios; una de las principales ventajas de utilizar un árbol de decisión es que es fácil de seguir y comprender. Un árbol de decisión se puede utilizar de manera predictiva o descriptiva; en cualquier caso, se construyen de la misma manera y siempre se utilizan para visualizar todos los posibles resultados y puntos de decisión que ocurren

cronológicamente; los árboles de decisión están formados por nodos y su lectura se realiza de arriba hacia abajo.

Características principales del Árbol Decisiones:

Dentro de un árbol de decisión distinguimos diferentes tipos de nodos:

- Primer nodo o nodo raíz: en él se produce la primera división en función de la variable más importante.
- Nodos internos o intermedios: tras la primera división encontramos estos nodos, que vuelven a dividir el conjunto de datos en función de las variables.
- Nodos terminales u hojas: se ubican en la parte inferior del esquema y su función es indicar la clasificación definitiva.

En la siguiente figura se puede observar la utilidad que tiene la herramienta:

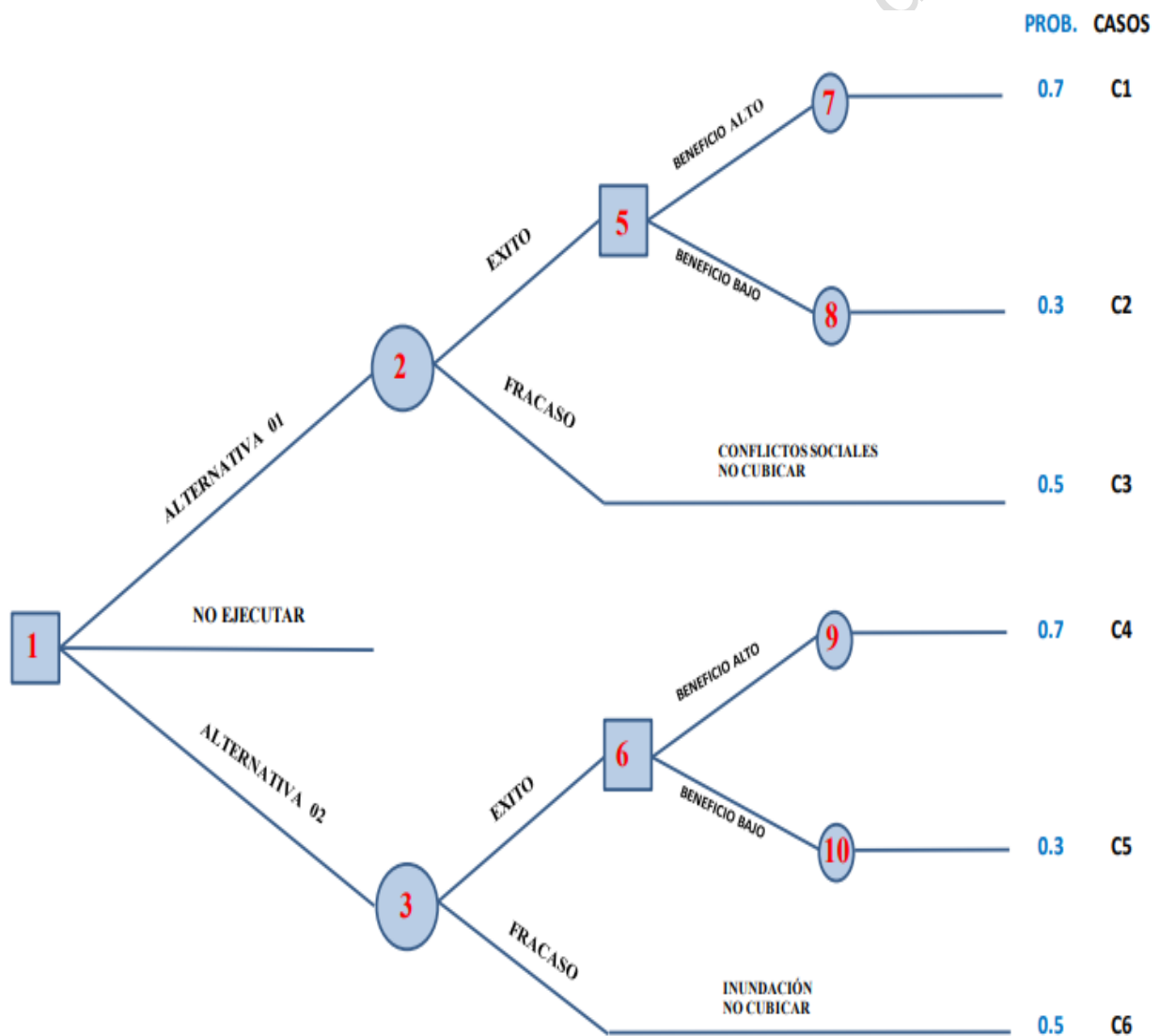


Figura 19: Árbol de Decisiones Esquema
Fuente: Elaborado por la Autora

Utilidad

Las alternativas o cursos de acción están bien definidos (aceptar o rechazar una propuesta, incrementar o no la capacidad de producción, abrir una nueva sucursal, etc.)

Las incertidumbres se pueden cuantificar (probabilidad de éxito de una campaña publicitaria, probabilidad de aceptación de un nuevo producto, probabilidad de ventas, etc.)

Los objetivos son claros (incrementar las ventas, minimizar costos, maximizar utilidades, etc.)

Figura 20: Utilidad del Árbol de Decisiones
Fuente: Elaborado por la Autora

Metodología para llevar a cabo el Árbol de Decisiones:

Responsables:

Dirección Estratégica o Alta gerencia.

Encargados de desarrollarla:

Dirección Estratégica y personal encargado de unidades como Planificación, Calidad, Talento Humano, Producción, Investigación y Desarrollo, etc. dependiendo de lo que la alta Dirección disponga.

Involucrados:

Personal interno de las áreas en donde se quiere evaluar las alternativas

Proceso:

Se deben presentar los diferentes escenarios posibles y sus respectivas consecuencias de manera clara; de esta forma se definen los criterios de evaluación y asignación de pesos relativos según su importancia para la organización, una vez planteado se puede visualizar de forma clara las distintas opciones y sus implicaciones.

En este esquema se muestran los resultados de una serie de decisiones con riesgos, costos o beneficios, su lectura se realiza de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha

Posee la siguiente estructura:

Primer nodo o nodo raíz: representa la primera división basada en la variable más importante.

Nodos internos o intermedios: después de la primera división, estos nodos vuelven a dividir el conjunto de datos según otras variables.

Nodos terminales u hojas: ubicados en la parte inferior del esquema, indican la clasificación definitiva.

Tomaremos como ejemplo hipotético el siguiente:

El gerente de una sucursal de “The Coca-Cola Company” situada en la ciudad de Quito, está tratando de decidir si debe comprar una máquina o dos para aumentar la producción. Si compra sólo una y la demanda resulta ser excesiva, podría adquirir después la segunda máquina. Sin embargo, perdería algunas ventas porque el tiempo

que implica la implementación de este tipo de máquinas es de seis meses. Además, el costo por máquina sería más bajo si comprara las dos al mismo tiempo. La probabilidad de que la demanda sea baja se ha estimado en 0.30. El valor presente neto, después de impuestos, de los beneficios derivados de comprar las dos máquinas a la vez es de \$90,000 si la demanda es baja, y de \$170,000 si la demanda es alta. Si se decide comprar una máquina y la demanda resulta ser baja, el valor presente neto sería de \$120,000. Si la demanda es alta, el gerente tendrá tres opciones. La de no hacer nada tiene un valor presente neto de \$120,000; la opción de subcontratar, \$140,000; y la de comprar la segunda máquina, \$130,000.

Alternativa	Costo neto
1) Una máquina, demanda baja	\$120.000
2) Una máquina, demanda Alta, no hacer nada	\$120.000
3) Una máquina, demanda Alta, subcontratar	\$140.000
4) Una máquina, demanda Alta, comprar otra máquina	\$130.000
5) Dos máquinas, demanda baja	\$90.000
6) Dos máquinas, demanda alta	\$170.000

Tabla 3: Arbol de desiciones ejemplo de alternativas a analizar
Fuente: Elaborado por la Autora

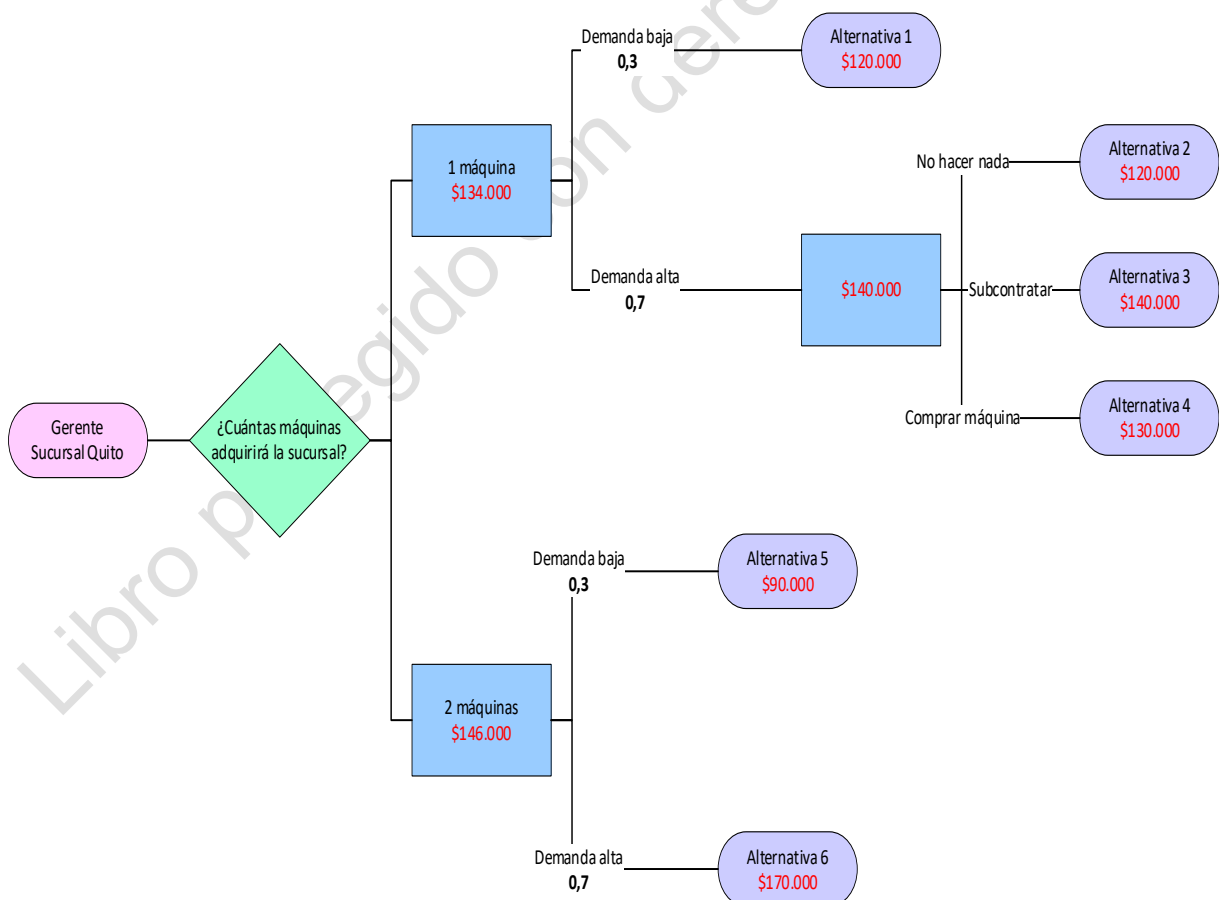


Figura 21: Ejemplo del Árbol de Decisiones (Coca Cola)
Fuente: Elaborado por la Autora

3.3 Diagrama Causa Efecto, Espina de Pescado o Ishikawa:

Esta metodología en apariencia es similar al árbol de decisiones; pero, respecto a la lógica del análisis es similar al árbol de problemas ya que las dos parten de un problema y desprenden causas y efectos a fin de buscar soluciones; la diferencia radica en que la espina de pescado incluye más niveles y posibilidades frente al árbol de problemas.

Toma el nombre de espina de pescado por su apariencia en la que el problema se ubica en la cabeza del pez y las causas y efectos se ubican en las espinas; Ishikawa por el químico industrial KAORU ISHIKAWA quien progresó en el avance de la mejora en la inspección de la calidad y fue el desarrollador de esta metodología, que prácticamente es un sistema de control de calidad; esta herramienta permite al usuario definir los puntos más impactantes para el problema en base a factores.

Características

- Prácticamente es un sistema de control de calidad
- Permite visualizar de forma clara las posibles causas y sus interrelaciones
- Permite identificar las áreas de mejora y establecer las medidas necesarias para solucionar el problema identificado.
- Puede adaptarse a diferentes contextos y sectores, lo que lo hace aplicable en una variedad de situaciones.
- Cada espina principal se subdivide en espinas más pequeñas que representan causas más específicas o factores contribuyentes.

En las figuras a continuación se puede observar cómo funciona el Diagrama de Ishikawa:

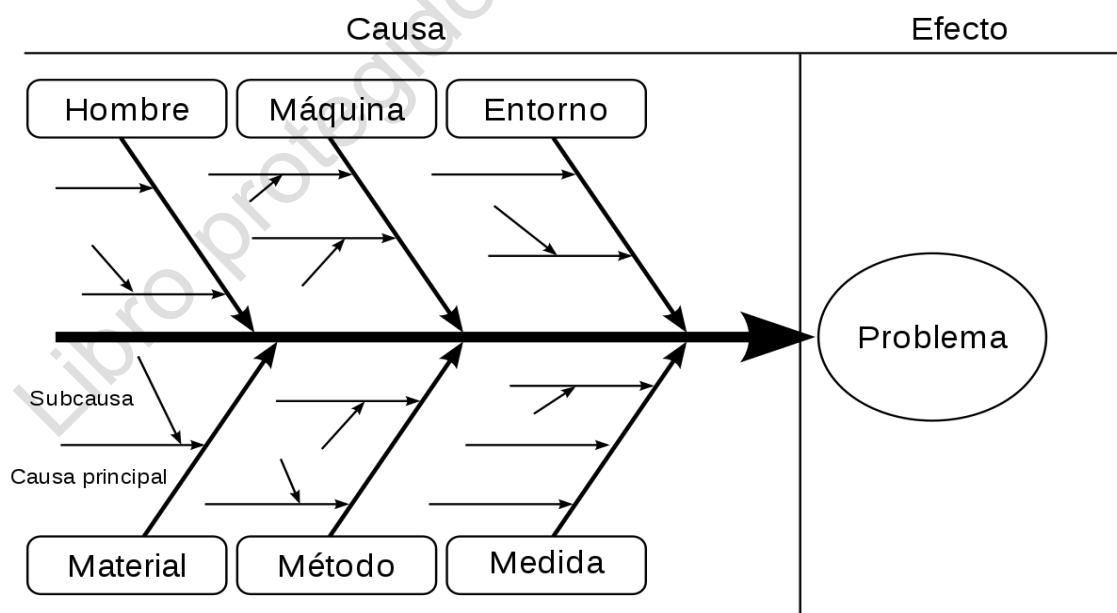


Figura 22: Esquema del Diagrama Causa y Efecto
Fuente: Elaborado por la Autora

En la siguiente figura se puede visualizar utilidad que tiene esta metodología:

Utilidad:	Desarrolla la objetividad, aunque no es un método cuantitativo;
	Es aplicable en muchas y diversas áreas;
	Se emplea tanto para la búsqueda de una causa como de una solución;
	Permite crear un concepto sobre las causas;
	Posibilita concretar la atención en el proceso en el que se produce el problema;
	Permite el uso constructivo de la información; y
	Viabiliza formular hipótesis sobre las causas del problema

*Figura 23: Utilidad del Diagrama de Causa Efecto
Fuente: Elaborado por la Autora*

Es una herramienta que permite identificar las posibles causas de un problema y analizar su relación con el resultado final. Según (Cano 2011), "el Diagrama Causa Efecto es una herramienta muy útil para analizar los problemas complejos, ya que permite visualizar de forma clara las posibles causas y sus interrelaciones" Esta herramienta también permite identificar las áreas de mejora y establecer las medidas necesarias para solucionar el problema identificado.

El diagrama de espina de pescado necesita de la siguiente información para poder constituirse:

Factores:

Aquellos recursos que interfieren en un proceso.

Causas:

Las posibilidades generadoras de fallas.

Problemática:

El problema que la empresa está evaluando/ investigando a fin de solucionar o encontrar una ventaja competitiva.

Nivel:

Se refiere a la influencia de la causa sobre el problema, generalmente existe un máximo de 3, sin embargo se suele subdividir en otras

*Figura 24: Elementos de Diagrama de Causa Efecto
Fuente: Elaborado por la Autora*

Metodología para llevar a cabo el Diagrama de Ishikawa:

Responsables:

Dirección Estratégica o Alta gerencia; Sistema de Gestión de Calidad

Encargados de desarrollarla:

Dirección Estratégica y personal encargado de unidades como Planificación, Calidad, Producción, Investigación y Desarrollo, etc. dependiendo de lo que la alta Dirección disponga.

Involucrados:

Personal interno de las áreas en donde se pretenda implementar este sistema de Calidad.

Proceso:

1. Para crear un Diagrama Causa Efecto es conveniente determinar el equipo de trabajo; la Dirección Estratégica o Alta Dirección conjuntamente con los integrantes del Sistema de Gestión de Calidad estarán a cargo del mismo y determinará quien más conformará su equipo en función de el o los problemas detectados, como por ejemplo los miembros de unidades en las que se genera la toma de decisiones como: Planificación, Talento Humano, Producción.
2. Para llevar a cabo esta metodología es necesario establecer una o varias reuniones en las que se puedan detectar los problemas, sus causas y sus efectos; en estas reuniones se pueden desarrollar técnicas como lluvia de ideas, en donde los integrantes expresen y transcriban los problemas o dificultades que hayan detectado; es aconsejable no exceder a más de diez participantes para que no se generen ideas contrapuestas; en organizaciones grandes podría extenderse este número a máximo 15 personas.
3. En la parte de la cabeza se debe insertar el problema a ser analizado y en la parte central de la espina se realizará una línea recta que será la columna vertebral que conectará todo.
4. Los motivos del problema van en las púas o espinas grandes que salen del centro de la columna; aquí se consideran las causas comunes según la naturaleza del problema.
5. Analizar todos los grandes problemas de ingresos, dibujar una línea a través del lomo grande escribir la respuesta.
6. Asegurarse de profundizar debidamente cada causa que puede ir ligada a la causa anterior, de esta manera se termina cual es la causa común que nos llevara a determinar la causa principal del problema.
7. Finalmente se debe pensar en posibles soluciones, es aquí donde se determinarán estrategias que permitirán erradicar o minimizar las causas que genera el problema central y sus efectos; en este paso también se puede generar una lluvia de ideas, en donde las propuestas deben examinarse a nivel de ocurrencia de una solución al problema y deben priorizarse las más importantes o ejecutables de acuerdo a los recursos disponibles y lo que dicte en Sistema de Gestión de Calidad.

La naturaleza gráfica del diagrama permite organizar grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causales del mismo estableciendo relaciones causales entre las distintas hipótesis. Esta herramienta enfoca la atención en todas las personas involucradas en el problema específico, de una manera sistemática y estructurada además de fomentar el pensamiento innovador, no obstante, mantiene el equipo encaminado de forma ordenada en pro de los intereses organizacionales.

A continuación, se puede observar dos ejemplos hipotéticos de la metodología:

- El primero es una empresa industrial que tiene devolución de los productos vendidos, en este caso los componentes de la espina de pescado son los originalmente propuestos por el autor de la metodología; es decir: MANO DE OBRA, MAQUINARIA, MÉTODOS, MATERIALES, MEDICIÓN Y MEDIO AMBIENTE.
- El segundo ejemplo es por la disminución en ventas globales de la gaseosa Coca Cola; en este caso como se explico al inicio del capítulo, por tratarse de una herramienta que se la puede adaptar a cualquier tipo de organización, se cambiaron los siguientes componentes a ser analizados: PRODUCTO, MARKETING, SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA, COMPETENCIA EN PRECIOS Y CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y CULTURALES.

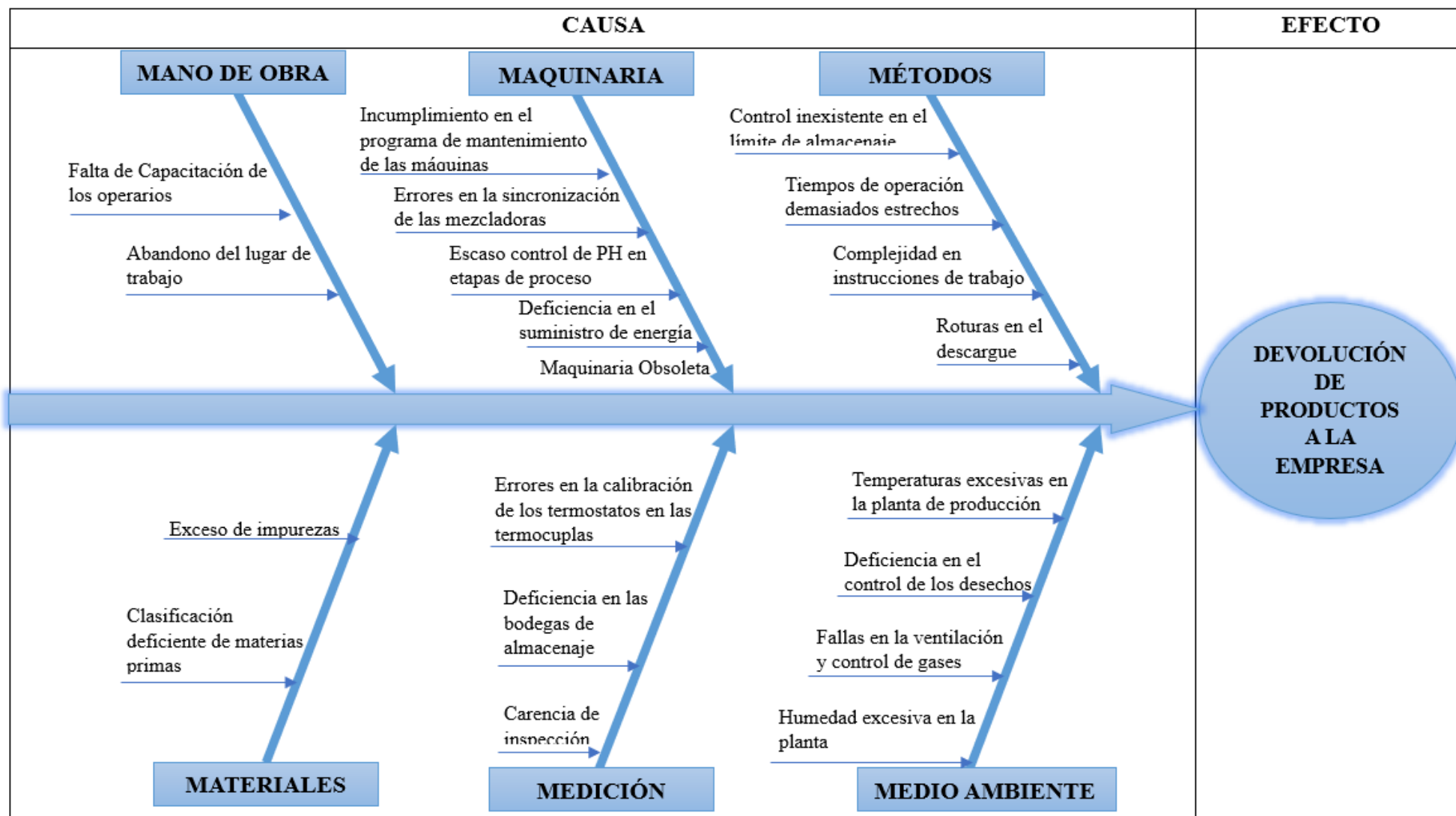


Figura 25: Ejemplo de Diagrama de Espina de Pescado (devolución de productos)

Fuente: Elaborado por la Autora



Figura 26: Ejemplo de Diagrama de Espina de Pescado (bajas ventas globales)
Fuente: Elaborado por la Autora

3.4 Diagrama de Pareto:

Este método se basa en el principio de Pareto, según el cual el 20% de las causas originan el 80% de los problemas; según (Martínez 2012); "el Diagrama de Pareto permite concentrar los esfuerzos en los problemas más importantes, y de esta manera, mejorar significativamente los resultados de la organización". Además, este autor destaca la importancia de llevar a cabo una revisión constante de los datos obtenidos, para poder actualizar y mejorar el plan estratégico en consecuencia.

El Diagrama de Pareto es una técnica que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer los problemas más importantes en los que la organización debería enfocarse para solucionarlos de manera prioritaria; la principal función de esta metodología es que las empresas puedan reconocer cuáles son las necesidades más importantes a las que debería dirigir sus esfuerzos y no malgastar recursos en asuntos poco relevantes.

Este Diagrama es producto de un análisis de datos los mismos que deben ser ingresados en una hoja electrónica o programa diseñado con este propósito; posteriormente se debe generar la gráfica en la que se pueden ver de mejor manera las variables; de esta forma también se puede realizar una sola visualización Macro sin tener que ver todos los documentos que generaron la información.

Este diagrama permite definir las prioridades y enfocarse en conocer las causas raíz para llegar a la solución de problemas de forma efectiva. Cuando se usa esta herramienta se puede tomar decisiones objetivas que traigan más beneficios a una organización.

En la siguiente figura se puede visualizar utilidad que tiene esta metodología:

Utilidad:

Permite concentrar los esfuerzos en los problemas más importantes para mejorar significativamente los resultados de la organización;

Es una técnica que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia; y

Este diagrama permite definir cuáles son las prioridades en las que debe enfocarse por su nivel de riesgo y conocer las causas raíz para llegar a una solución de forma eficaz y efectiva del problema

*Figura 27: Utilidad del Diagrama de Pareto
Fuente: Elaborado por la Autora*

Metodología para llevar a cabo el Diagrama de Pareto:

Responsables:

Dirección Estratégica o Alta gerencia; Sistema de Gestión de Calidad

Encargados de desarrollarla:

Dirección Estratégica y personal encargado de unidades como Planificación, Calidad, Producción, Investigación y Desarrollo, etc. dependiendo de lo que la alta Dirección disponga.

Involucrados:

Personal interno de las áreas en donde se pretenda implementar este sistema de Calidad.

Proceso:

1. Para crear el diagrama se debe clasificar la información o los datos de mayor a menor relevancia, de manera que, deje claro los aspectos que deban resolverse primero, se apoya en el principio de Pareto que consiste en que el 80% de las consecuencias son el resultado del 20% de las causas;
2. Los datos son ingresados a una hoja electrónica o programa diseñado con este propósito para después ir identificando la cantidad de ocurrencias; situándolas desde las más altas o más frecuentes a las de menos frecuentes;
3. Posteriormente se otorgan porcentajes siendo el total de ocurrencias el 100%, debiendo luego prorratear este porcentaje por cada causa y situando este porcentaje en una nueva columna;
4. Se identifican las causas organizadas desde las de mas importancia o prioritarias de atender hasta las de menos importancia;
5. Es importante poner una columna de cálculo en donde se vayan sumando los porcentajes acumulados, ya que esta columna indicara las causas a ser atendidas;
6. Se identifican las causas como VITAL o TRIVAL respectivamente de acuerdo al porcentaje y lo que dice el principio de Pareto;
7. Se genera la gráfica en la que se pueden ver de mejor manera las variables e identificar los problemas poco vitales (20%) y muchos triviales (80%)

DATOS ORDENADOS	Causa	Cantidad de Ocurrencias	%	% Acumulado	Importancia
	Almacenamiento insuficiente	44	30,14%	30,14%	VITAL
	Mala Organización	39	26,71%	56,85%	VITAL
	Fallos en el picking	35	23,97%	80,82%	TRIVIAL
	Guardalmacen no calificado	12	8,22%	89,04%	TRIVIAL
	Retrasos en transporte	8	5,48%	94,52%	TRIVIAL
	Mala Coordinación entre Departamentos	3	2,05%	96,58%	TRIVIAL
	Inventario Desactualizado	3	2,05%	98,63%	TRIVIAL
	Poco seguimiento de Mercadería	2	1,37%	100,00%	TRIVIAL
	Manejo erróneo de Productos	0	0,00%	100,00%	TRIVIAL

Tabla 4: Tabla de Causas a priorizar: Detección de problemas en la producción y comercialización
Fuente: Elaborado por la Autora

En la tabla a continuación se puede observar un ejemplo del Diagrama de Pareto para mejorar los procesos de producción y comercialización de una empresa productiva:

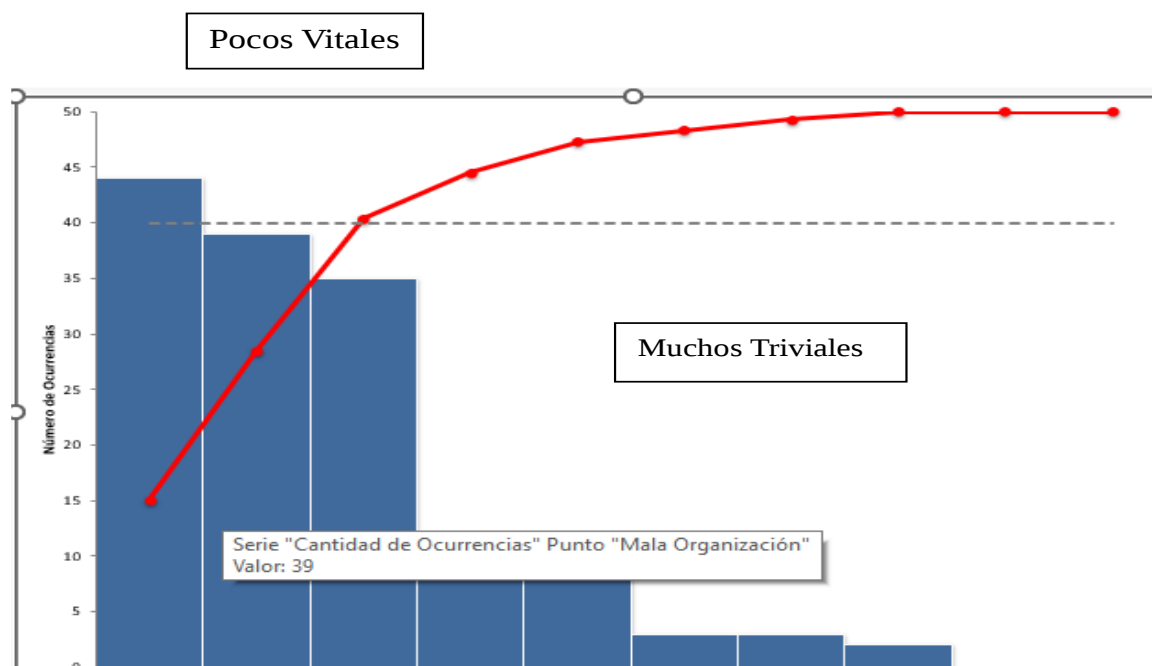


Figura 28: Gráfico de Pareto: Detección de problemas en la producción y comercialización
Fuente: Elaborado por la Autora.

Como se evidencia el gráfico y la tabla indican que los problemas o causas en los que se debe priorizar la atención y solucionarlos inmediatamente son almacenamiento insuficiente y mala organización.

Otro ejemplo hipotético se presenta con la finalidad de solucionar el aumento de quejas del producto Coca Cola:

CAUSAS	NÚMERO DE OCURRENCIAS	% UNITARIO	% ACUMULADO	IMPORTANCIA
Alto consumo de plástico	170	24%	24%	VITAL
Alto nivel de azúcar o edulcorantes artificiales	152	22%	46%	VITAL
Supuesta dependencia a bebidas carbonatadas	128	18%	64%	TRIVAL
Supuesta publicidad engañosa	96	13%	79%	TRIVAL
Supuesto daño a la salud por sus ingredientes	85	12%	91%	TRIVAL
Aumento de costo	69	9%	100%	TRIVAL
TOTAL	700	100%		

Tabla 5: Tabla de Causas a priorizar: Aumento de quejas en el producto
Fuente: Elaborado por la Autora

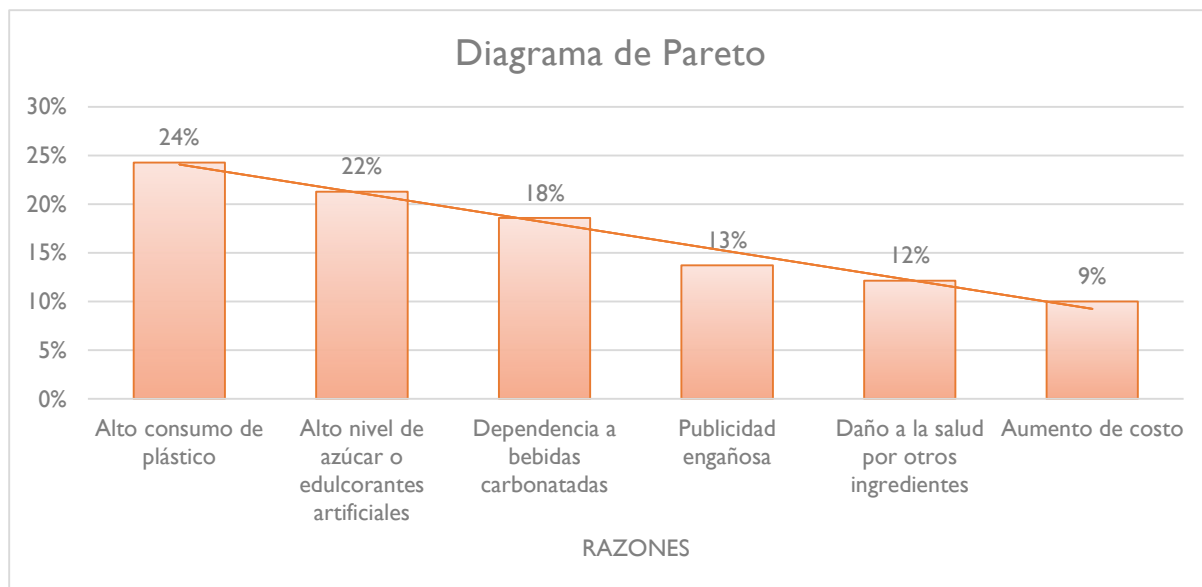


Figura 29: Gráfico de Pareto: Aumento de quejas del producto
Fuente: Elaborado por la Autora.

Finalmente, en la figura a continuación se puede observar en resumen esta metodología:

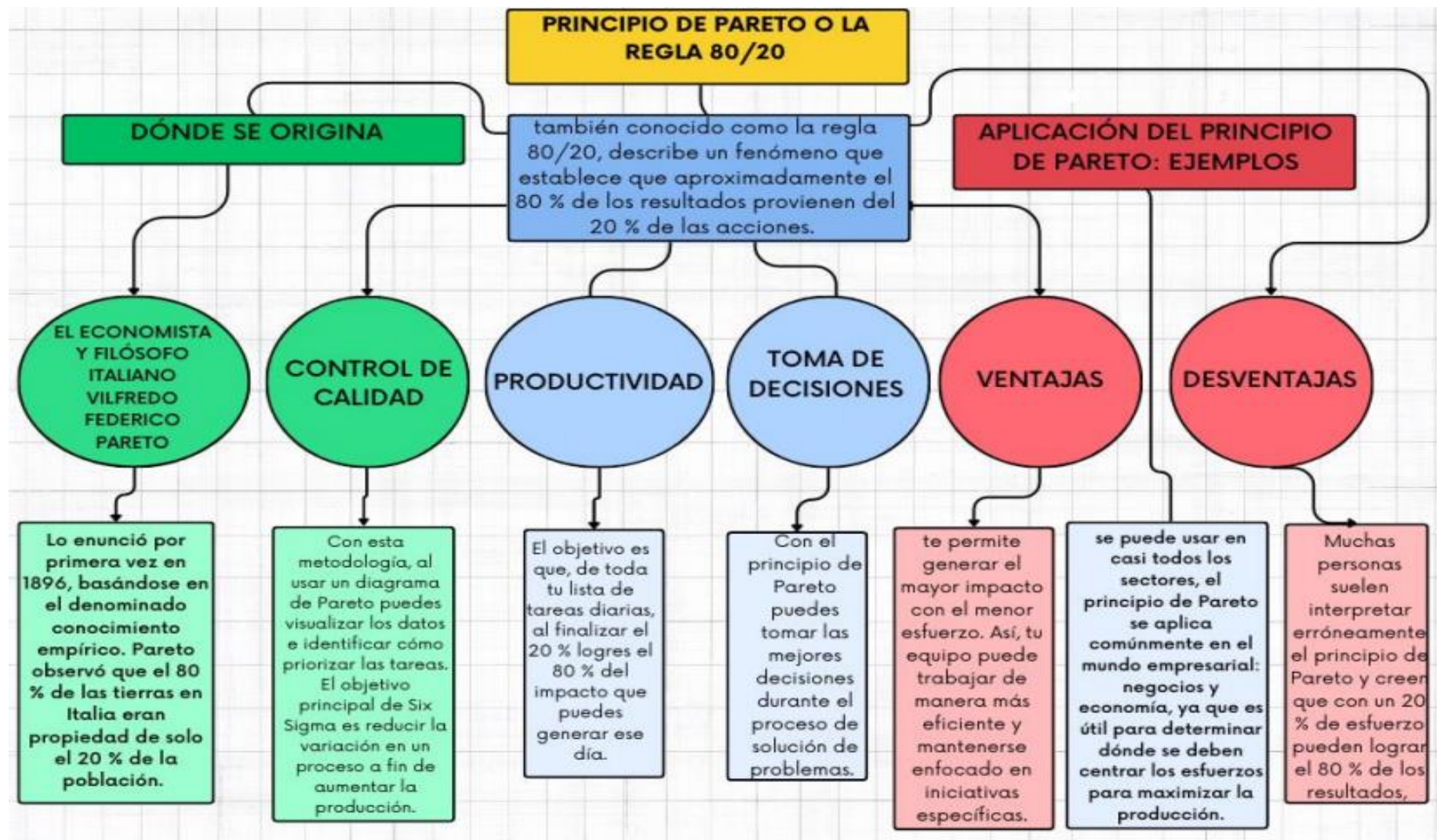


Figura 30: Principio de Pareto o la Regla 80/20
Fuente: Elaborado por la Autora

3.5 Tabla Comparativa:

La Tabla Comparativa es una herramienta muy versátil que permite cotejar alternativas en función de las características y criterios mediante los cuales la o las personas que la utilicen quieran obtener los resultados. Según (Ruiz 2016), "la Tabla Comparativa permite evaluar de forma objetiva las diferentes opciones disponibles y seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades y objetivos de la organización". Esta herramienta también permite establecer los criterios de evaluación y asignarles un peso relativo en función de su importancia para la organización.

La tabla de comparativa se puede utilizar para desarrollar las habilidades de procesar, comparar, clasificar, organizar información y sacar conclusiones casi de manera inmediata; y sus usos son innumerables, como por ejemplo se pueden usar para promocionar y vender bienes o servicios, ofreciendo diferencias y ventajas frente a los competidores; en la Planificación Estratégica permite por ejemplo comparar estrategias y las variables que de ellas se derivan para escoger las mejores o más viables.

En la siguiente figura se pueden observar sus principales características:

Características:	Clasifican y organizan la información más relevante de un tema.
	Facilitan la comprensión de la información a exponer
	Está formado por filas y columnas; el número de ellas dependerá de las variables a analizar y comparar
	La información suele ser breve y clara.
	Permite distinguir de forma fácil y rápida los diferentes elementos.
	Permite escribir las características de cada objeto o evento.

Figura 31: Características de la Tabla comparativa
Fuente: Elaborado por la autora

Existen varios tipos de tablas comparativas; las más comunes son: las sencillas, de doble entrada, cualitativas o cuantitativas, de comparación de datos tabulares; estas últimas sirven como complemento para elaborar gráficas estadísticas; como el ejemplo del Diagrama de Pareto que tiene su tabla comparativa y su gráfica estadística.

Metodología para llevar a cabo una Tabla Comparativa:

Responsables:

En realidad, cualquier persona de la organización puede realizarla, sea a cuenta propia para analizar y comparar una circunstancia de su trabajo o por designación; ya que la metodología es muy sencilla y el campo de aplicación es ilimitado.

Encargados de desarrollarla:

Cualquier colaborador de la organización.

Involucrados:

Todo el personal designado o que quiera realizarla a cuenta propia.

Proceso:

1. Establecer la comparación. - tener claras las ideas al momento de elaborar el cuadro; considerar el tema a analizar o comparar, los parámetros en estudio y que tipo de cuadro comparativo se adecua más a los requerimientos;
2. Diseñar el cuadro comparativo, se debe tener el número de filas y columnas a utilizar, en cada una se escribe los nombres de los parámetros a relacionar, comparar o correlacionar; debajo de cada alternativa irá la información de los parámetros; y
3. Realizar la comparación, en cada celda se debe ir ubicando la información relevante para cada alternativa, parámetro o variable.

A continuación, tres ejemplos de tablas comparativas:

- La primera es una tabla comparativa simple en la que se comparan dos variables una junto a la otra; en este caso se representa el cuadro comparativo en columnas, pero también se las puede representar en filas.

Ambientes de la organización	
Ambiente interno Está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo todos sus recursos. Se puede controlar y por ende modificar de ser el caso; explica el propósito e incluye los atributos que la distinguen de otras organizaciones. Genera las Fortalezas y Debilidades	Ambiente externo Conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización, se relacionan, pero no le pertenecen. Este entorno no se puede controlar; a su vez se divide en micro ambiente y macro ambiente (lo que está más distante pero aun así puede influenciar en la organización). Genera las Oportunidades y Amenazas

Tabla 6: Ejemplo de una Tabla comparativa (Vertical)

Fuente: Elaborado por la Autora

El segundo ejemplo de tabla comparativa es de doble entrada en la que se puede observar en la parte superior horizontal y en la parte izquierda vertical las variables que se asocian entre sí, conectando cada término con sus definiciones, características, características, aplicación, diferencias o similitudes:

Tipos	Definición	Características	Aplicación
Planeación estratégica	Lineamiento general de acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la misión y visión.	• A largo plazo. • Puede cambiar de orientación a la organización. • Puesta en marcha por los más altos niveles jerárquicos de dirección. • Se maneja información interna y externa.	• En toda la organización • Proyecto nuevo
Planeación táctica	Conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados en los niveles medios de la organización	• Es a mediano plazo. • Es elaborada por los gerentes o jefes de cada área. • Se maneja información interna y externa.	En los niveles medios de la organización
Planeación operativa	Son medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción, que permiten alcanzar las metas inmediatas.	• Es a corto plazo. • Ejecutada por los jefes departamentales • Se maneja más información interna	Se la realiza a nivel departamental

Tabla 7: Ejemplo de una Tabla comparativa (Horizontal doble entrada)
Fuente: Elaborado por la Autora

Finalmente el tercer ejemplo es hipotético aplicado a una empresa que quiere comparar su marca estrella con las marcas similares de la competencia a fin de liderar el mercado:

Aspecto	Coca-Cola	Competidor A	Competidor B
Portafolio de Productos	Amplia gama de refrescos carbonatados	Refrescos carbonatados y no carbonatados	Bebidas saludables y alternativas a los refrescos
Innovación de Productos	Lanzamientos regulares de nuevos sabores y ediciones limitadas	Enfoque en productos orgánicos y naturales	Desarrollo de bebidas funcionales y de bienestar
Estrategia de Marketing	Campañas globales icónicas y patrocinios de eventos deportivos	Enfoque en marketing digital y redes sociales	Marketing enfocado en la sostenibilidad y responsabilidad social
Presencia Global	Amplia distribución en más de XX países	Presencia en XX países	Presencia en XX países
Sostenibilidad	Compromiso con la reducción de plásticos y el reciclaje	Uso de envases biodegradables y ecoamigables	Inversiones en energía renovable y proyectos comunitarios
Reputación de la Marca	Reconocida y establecida a nivel mundial	Marca en crecimiento con enfoque local	Marca enfocada en la salud y el bienestar

Tabla 8: Ejemplo de una Tabla comparativa: Marca estrella de la empresa vs. competencia
Fuente: Elaborado por la Autora

Los usos y aplicaciones de las tablas comparativas son ilimitados; una de sus características es que permite una lectura organizada de los datos porque en un solo vistazo se puede evidenciar lo que en situaciones normales tomaría mucho tiempo.

3.6 Técnica de los 5 porqués

Es un método en el que se realizan preguntas sucesivas del porque o causa de la situación analizada, con la finalidad de explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. Su objetivo principal es determinar la causa raíz de un defecto o problema. (Ries, 2012)

Esta técnica está basada en la lógica de los niños pequeños que preguntan algo; los adultos responden; pero, no se sienten convencidos y siguen haciendo preguntas relacionadas a la pregunta inicial o a las repuestas hasta que queden satisfechos con el conocimiento que adquirieron de todas sus preguntas y todas las respuestas y realizan su análisis.

Utilidad

Su utilidad radica en poder identificar la causa principal de un defecto, que a su vez genera un problema en particular para la organización, y una vez identificado la causa raíz poder aplicar soluciones o controles que erradiquen la problemática.

Metodología para llevar a cabo la Técnica de los 5 porqués:

Responsables:

Dirección Estratégica; Alta gerencia; Gerencia media; Jefaturas

Encargados de desarrollarla:

Cualquier colaborador de la organización ya que la metodología no es complicada

Involucrados:

Proceso:

1. Se debe reunir a todo el equipo de trabajo del área a ser analizada; ya que las preguntas deben partir de personas que conozcan todas las actividades y procesos que se generan en esa área y sobre todo este equipo ya debe tener identificado el problema, sus consecuencias o incluso posibles soluciones; por lo que es más sencillo desarrollar la metodología.
2. Se realiza un tablero de presentación, en el que se escribirá una descripción del problema, de la manera más completa posible. Es importante que el equipo llegué a un consenso con respecto a la descripción del problema y sus detalles.
3. Se debe preguntar a todos los miembros del equipo por qué ocurrió el problema y se deben ir anotando la respuesta en el tablero.
4. Esta operación debe repetirse, siempre fundamentando el nuevo porque en la última respuesta. Cada nueva respuesta de anotarse en el tablero.

5. Consulte al equipo sobre si consideran que han encontrado la causa raíz después de cada respuesta. Esta decisión debe ser unánime y de común acuerdo; de no haber consenso se repetirá la pregunta indefinidamente hasta hallar la causa raíz.

El aplicar mal la metodología o no realizarla hasta la causa raíz no permitirá llegar al fondo del problema ni corregir las no conformidades; si esta etapa no se ejecuta adecuadamente, seguro que la acción correctiva y su implementación no tendrán el efecto deseado y se habrá perdido tiempo.

La causa raíz es en esencia la razón original por la que se presenta un problema o una no conformidad; para la identificación de la causa raíz de un problema existen muchas herramientas, las mismas que ya se desarrollaron en este capítulo; pero sin duda, la técnica de los 5 porqués es una de las más sencillas de aplicar, en menor tiempo que otras y por ende a un menor costo financiero. El objetivo de los 5 porqués no es encontrar culpables sino una causa raíz final para poder aplicar las acciones correctivas que cada caso amerite.

En cualquier momento del estudio antes de encontrar la causa raíz se pueden ir encontrando causas o problemas menores que también pueden ser corregidas antes que ya no puedan ser manejadas y se salgan las situaciones de control.

A continuación, se puede observar un ejemplo del método aplicado a la empresa: Caterpillar

Cuando la bomba de pintura falla el funcionamiento en el área de pintura y horno.

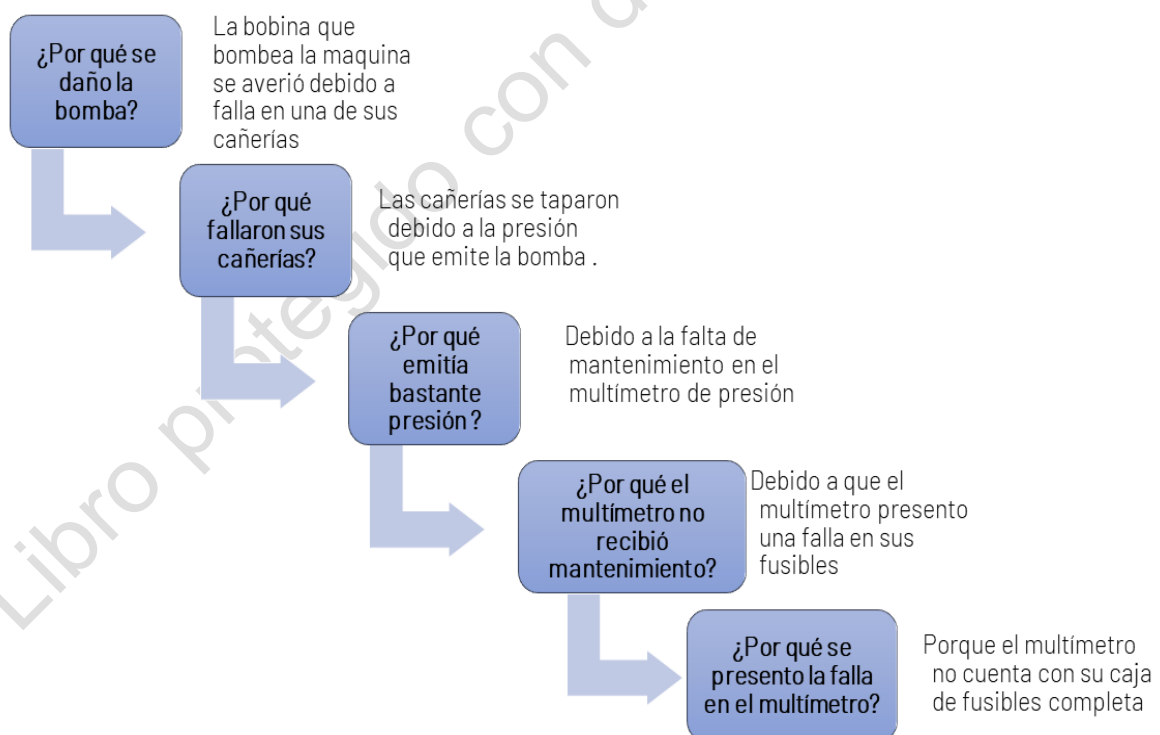


Figura 32: Diagrama de la técnica de los 5 ¿porqués?

Fuente: Adaptación autora

Otro ejemplo podría ser que no se logra satisfacer la demanda de productos de la marca Coca Cola:

¿Por qué?

Debido a la insuficiente producción

¿Por qué?

Debido a la insuficiencia de personal

¿Por qué?

Por que la maquinaria sufrio un daño y se despidió al personal

¿Por qué?

Porque no se realizan los mantenimientos correctivos y la maquina colapso arreglarla demora meses porque se deben importar los repuestos

¿Por qué?

Debido a que el jefe de producción no tomo en cuenta el rubro de mantenimiento correctivo y no se cuenta con el presupuesto.

3.7 Workflows

Es un término que en español significa flujo de trabajo y tiene dos propósitos principales, que son estandarizar las rutinas y simplificar los procesos; el workflow es una serie de actividades o tareas desarrolladas paso a paso y en secuencia lógica que sirven para automatizar, optimizar y facilitar procesos; combinando la eficiencia en recursos de la organización.

El flujo de trabajo tiene como finalidad mejorar la comunicación entre las áreas involucradas en los diferentes procesos y garantizar el cumplimiento de las tareas, ya que la implementación y seguimiento es un "movimiento" lógico. (Nieves, Ferri, Hernandez, Monserath, & Ramirez, 2018); también busca verificar que las entradas sean óptimas, considerando preferencias del mercado, materiales, insumos, conocimientos, instructivos, políticas de sustentabilidad o sostenibilidad, entre otros.

Metodología para llevar a cabo la Técnica del Workflow:

Responsables:

Dirección Estratégica; Alta gerencia; Gerencia media; Jefaturas; departamentos de Planificación y Procesos

Encargados de desarrollarla:

departamentos de Planificación y Procesos o jefaturas involucradas

Proceso:

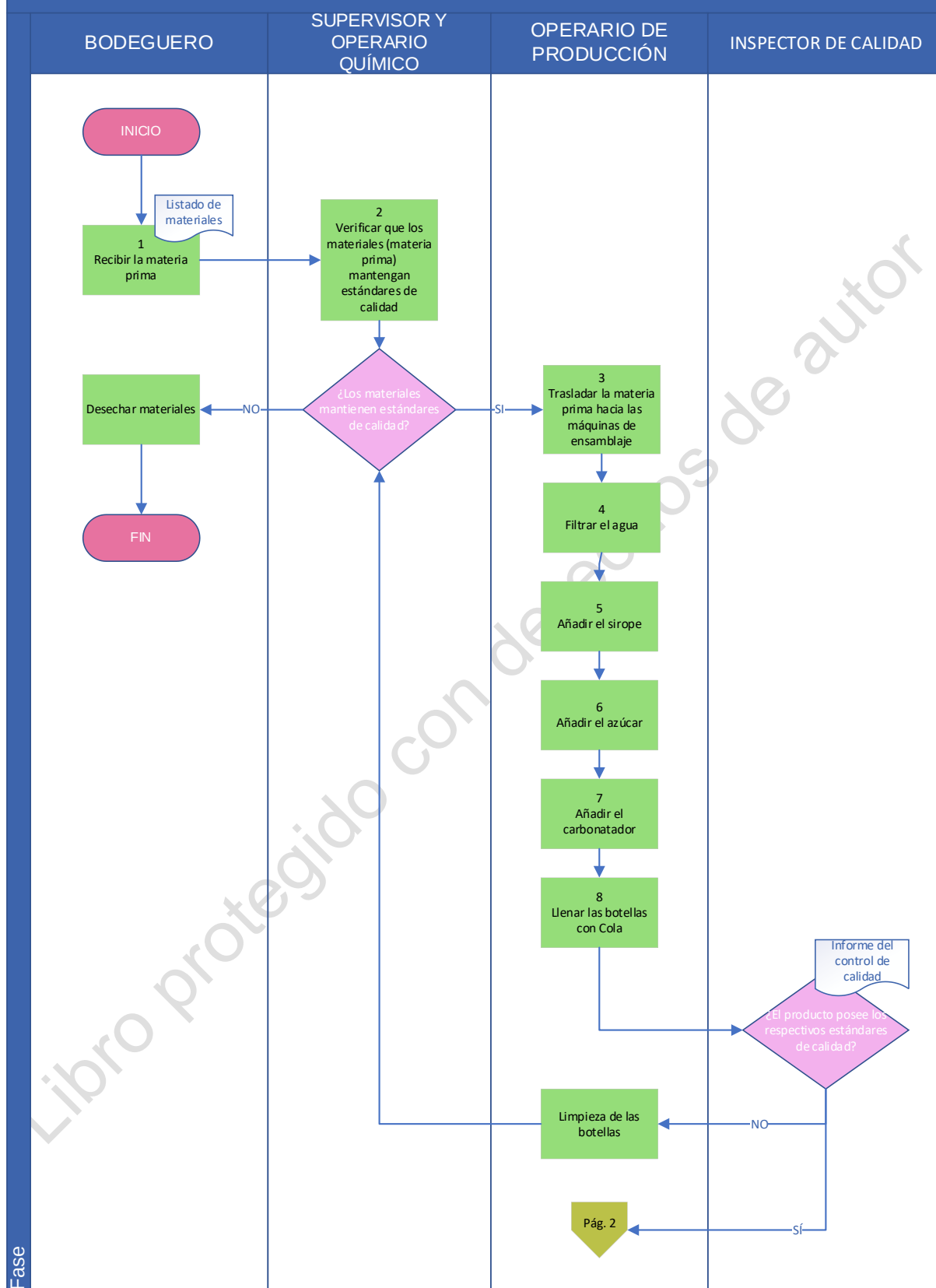
- Identificación y análisis de los procesos existentes en la organización que requieren un flujo de trabajo;
- Definición de los objetivos y metas que se desean alcanzar mediante la implementación del workflow;

- Diseño del flujo de trabajo de manera visual, utilizando diagramas o representaciones gráficas;
- Asignación de responsabilidades de cada tarea o actividad en el flujo de trabajo;
- Establecimiento de plazos y tiempos estimados para cada tarea o actividad dentro del flujo de trabajo; y
- Implementación y automatización del flujo de trabajo en la organización;
- Realizar la retroalimentación del funcionamiento del proceso, por medio de pruebas y ajustes del flujo de trabajo para identificar posibles cuellos de botella o problemas y mejoras.

Este flujo de trabajo también tiene como objetivo verificar que las **entradas sean optimas**: preferencias del mercado, materiales, insumos, conocimientos, instructivos, políticas de sustentabilidad o sostenibilidad, etc.; de tal manera que garanticen un adecuado **proceso de transformación**, respecto a: la comunicación entre departamentos y unidades de negocio, mejora continua de procesos, reducción de costos, etc. y finalmente en **las salidas** se obtendrá: una buena entrega de productos y servicios de alta calidad y de acuerdo a los tiempos, preferencias o requerimientos del mercado, que no dañen el ambiente y que garanticen que el mismo uso de recursos existirá a futuro.

En la siguiente figura se puede observar un ejemplo hipotético de Workflows aplicado a la marca Coca Cola:

Elaboración de bebida carbonatada “Coca-Cola”



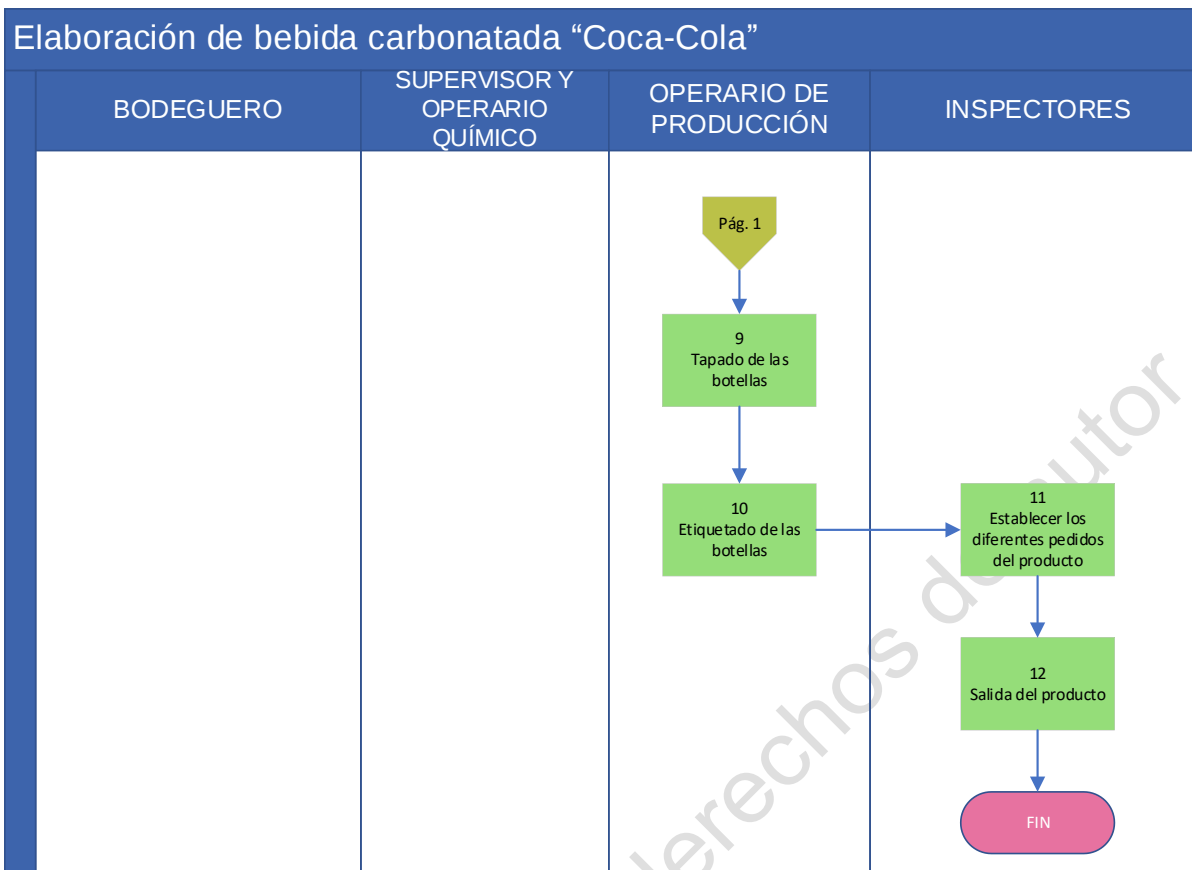


Figura 33: Ejemplo de la Técnica Workflows
Fuente: Autora

3.8 Análisis PETS

Es un análisis descriptivo del entorno externo de la empresa a través del análisis, estudio e investigación de factores:

- Políticos
- Económicos
- Tecnológicos
- Sociales o Socio culturales
- Entorno / Ambientales
- Legales
- Sector Industrial
- Demográficos
- Éticos

El análisis tiene varios nombres y esto depende de la amplitud del mismo; así:

- Puede limitarse a los 4 primeros factores, es ahí cuando por sus iniciales el estudio tomaría el nombre de PETS;
- Dado que en ocasiones las organizaciones deciden extender el estudio a los factores ambientales o legales por sus iniciales tomará el nombre de PESTEL;
- Si el estudio abarca el factor industrial se llamará PESTELI;

- En ocasiones los encargados del estudio o los dueños de la organización consideran analizar el factor demográfico; entonces tomaría el nombre de PESTALD; y
- Si finalmente se pretende ahondar el estudio a la ética del sector o de la competencia es estudio se llamaría PESTALE.

Nota importante: para tener un estudio completo se deberían desarrollar más factores; pero en realidad la aplicación de esta metodología se basa en únicamente los cuatro primeros; el análisis de los factores adicionales dependerá de cada organización.



Este estudio permite determinar qué es lo que está pasando en el entorno externo de la organización; facilita la creación de estrategias, el aprovechamiento de las oportunidades obtenidas del análisis y la acción eficaz ante los posibles riesgos. Es una herramienta muy usada por las organizaciones que optan por incorporar sistemas de gestión de calidad en sus prácticas, ya que estos sistemas incluyen entre sus requisitos el conocimiento de lo que está ocurriendo en los entornos de la organización y herramientas como PESTEL dan una visión panorámica del entorno externo.

A continuación, se puede observar cómo cada uno de los factores se descompone en varios aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el levantamiento de la información en este estudio:

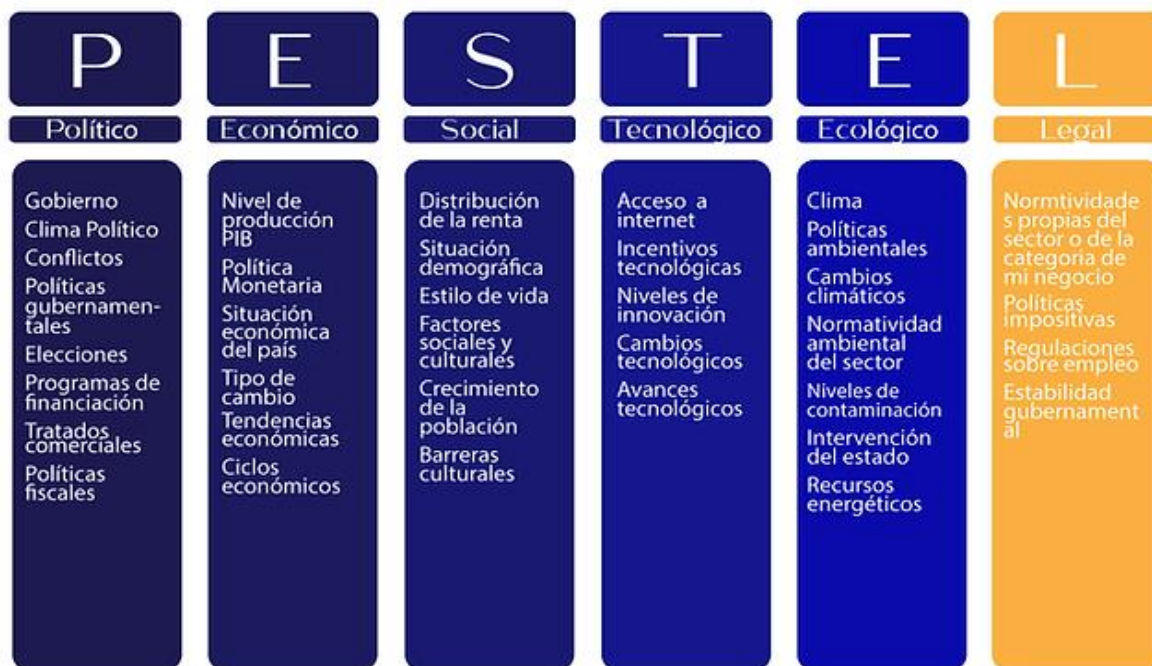


Figura 34: Definición del Análisis de PESTEL
Fuente: Google Images

A continuación, un ejemplo del análisis PESTEL de la empresa DiDi:

Políticos • Normativas de gobierno • Movimientos políticos • Reglas laborales en México • Sanciones de tránsito	Económicos • Tarifas más accesibles para los usuarios que la competencia • Impuestos • Servicios adicionales como entregas a domicilio y paquetería exprés	Socioculturales • Servicio y plataforma amigable con el usuario para su fácil acceso • Inseguridad • Demografía
Tecnológicos • Inteligencia artificial • Monitoreo en tiempo real • Big Data • Ciberseguridad	Ecológicos • Vehículos ecológicos • Reducción de emisiones de dióxido de carbono	Legales • Regulaciones ante la Ley Federal de Trabajo de México • Salarios • Seguridad social para conductores • Reglas sanitarias

Figura 35: Ejemplo del Análisis PESTEL
Fuente: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

3.9 Mapa Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard

Es una representación gráfica de las cuatro perspectivas de la empresa: FINANCIERA, CLIENTES, OPERATIVA y APRENDIZAJE; permite a las organizaciones elaborar, comunicar y desarrollar sus estrategias; así como monitorear la ejecución y el funcionamiento de lo planificado; por lo que se convierte en una herramienta de planificación y control, dos de los principales elementos del Proceso Administrativo.

Las principales aplicaciones que se le puede dar al Mapa Estratégico son al crear un Proyecto o Plan de Negocios, como parte de la Planificación Estratégica o simplemente si la empresa quiere optar por la mejora continua, ya que este diagrama es dinámico y debe actualizarse de manera periódica para poder adaptarse a los cambios que se originan en el entorno externo.

Características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización;
- Se fundamenta en la visión/misión de la empresa;
- Permite de forma concreta, entender la razón de ser de la organización;
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito;
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta;
- Permite su difusión en toda la organización;
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general;
- Comunica cómo estos están interrelacionados;
- Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal; y
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios.

Utilidad:

- Alcanzar las estrategias;
- Comunicar la estrategia a toda la organización;
- Alinear los objetivos con la estrategia;
- Vincular los objetivos estratégicos con los recursos;
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Metodología para llevar a cabo la Técnica del BSC:

Responsables:

Dirección Estratégica; Alta gerencia; Gerencia media; Jefaturas.

Encargados de desarrollarla:

Dirección Estratégica; Alta gerencia, departamentos de Planificación y Procesos o jefaturas involucradas

Proceso:

- Análisis de la misión, visión, estrategias y objetivos estratégicos;
- Identificación de las perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Se establecen las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas. Se determina cómo el éxito en una perspectiva influye en las demás.
- Selección de indicadores clave de rendimiento (KPI) que medirán el progreso hacia los objetivos estratégicos en cada perspectiva.
- Diseño del mapa estratégico con sus respectivas variables.

A continuación un ejemplo del planteamiento de un Mapa Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard para la marca Coca Cola:

Perspectiva Financiera:

- Objetivos estratégicos: Incrementar la rentabilidad; incrementar el retorno de la inversión; tener rentabilidad suficiente para adquirir nueva planta y equipo; controlar el riesgo financiero;
- Indicadores clave de rendimiento (KPI): **Indicadores de liquidez:** Fondo de maniobra, razón corriente, prueba ácida. **Indicadores de rentabilidad:** Margen de utilidad Bruta, rentabilidad sobre las inversiones, Rentabilidad sobre el patrimonio, Rentabilidad sobre ventas y Rentabilidad por dividendo. **Indicadores de gestión o eficiencia:** Rotación de inventario o índice de rotación, Rotación de cartera, Rotación de Proveedores, Inventario de Existencias.

Perspectiva del Cliente:

- Objetivos estratégicos: Mejorar la satisfacción y lealtad del cliente.
- Indicadores clave de rendimiento (KPI): Índice de satisfacción del cliente, retención de clientes, participación de mercado.

Perspectiva de Procesos Internos:

- Objetivo estratégico: Optimizar los procesos
- Indicadores clave de rendimiento (KPI): Tiempo promedio de respuesta, eficiencia del proceso, calidad del servicio.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Objetivo estratégico: Fomentar la innovación y el desarrollo de habilidades.
- Indicadores clave de rendimiento (KPI): Número de ideas de mejora implementadas, capacitación y desarrollo del personal, clima organizacional.

El mapa estratégico mostraría las relaciones de causa y efecto entre estas perspectivas; por ejemplo, se destacaría cómo el desarrollo de habilidades y la innovación en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento conducen a la optimización de los procesos internos en la perspectiva de Procesos Internos, lo que a su vez resulta en una mayor satisfacción del cliente en la perspectiva del Cliente y, en última

instancia, en un aumento de la rentabilidad y el retorno de la inversión en la perspectiva Financiera.

Este ejemplo ilustra cómo el mapa estratégico del Balanced Scorecard ayuda a alinear los objetivos estratégicos en todas las áreas clave y muestra cómo el éxito en una perspectiva afecta a las demás. Además, los indicadores clave de rendimiento proporcionan medidas tangibles para evaluar el progreso hacia los objetivos

A continuación, un ejemplo de como se grafica el Mapa Estratégico:

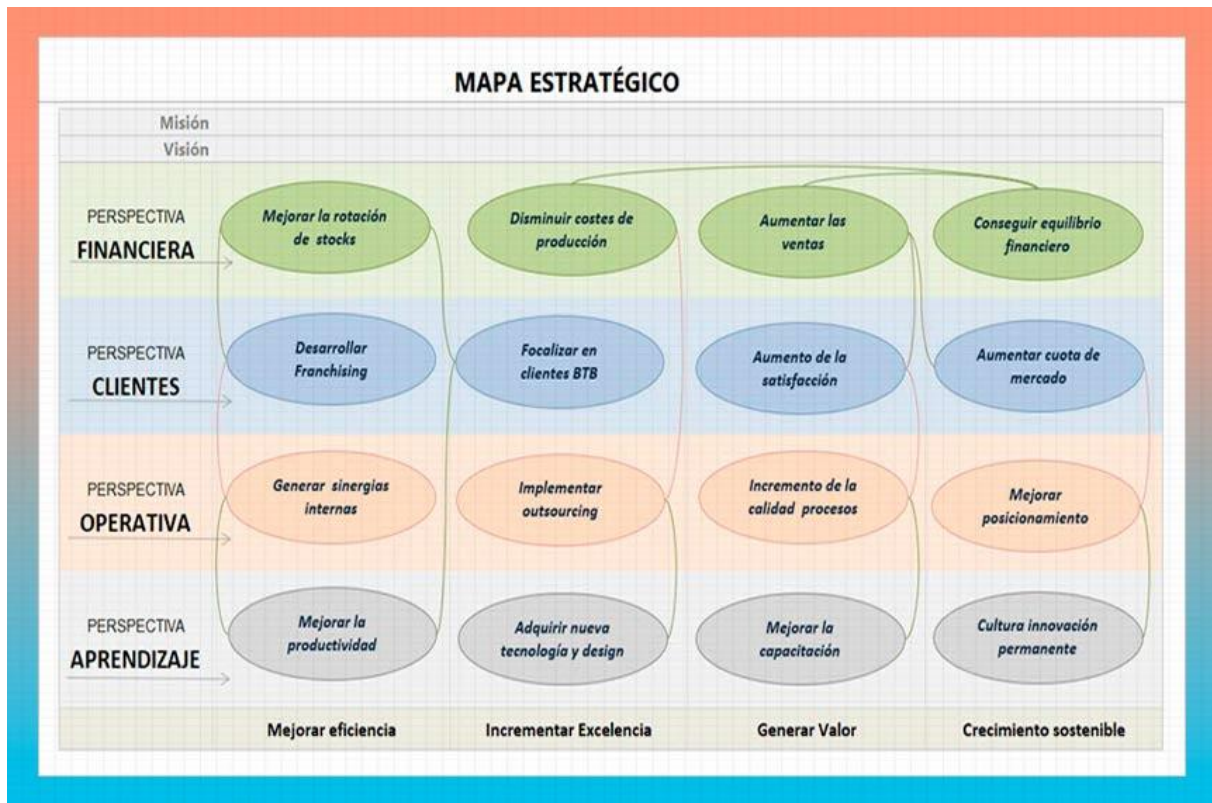


Figura 36: Diagrama del Mapa Estratégico
Fuente: el-mapa-estrategico-plan-de-empresa.jpg

3.10 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

En 1979, un joven profesor asociado de Harvard Business School publicó su primer artículo para HBR, ¿Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia? En los años subsiguientes, la explicación de Michael Porter de las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad en el largo plazo de cualquier sector formó la base de una generación de investigación académica y prácticas de negocios. (Porter M. , Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea; ese valor podría ser debilitado por la rivalidad entre competidores existentes, o al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos.

La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas

son más débiles. Modificaciones en la fortaleza de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia. (Porter M. , Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

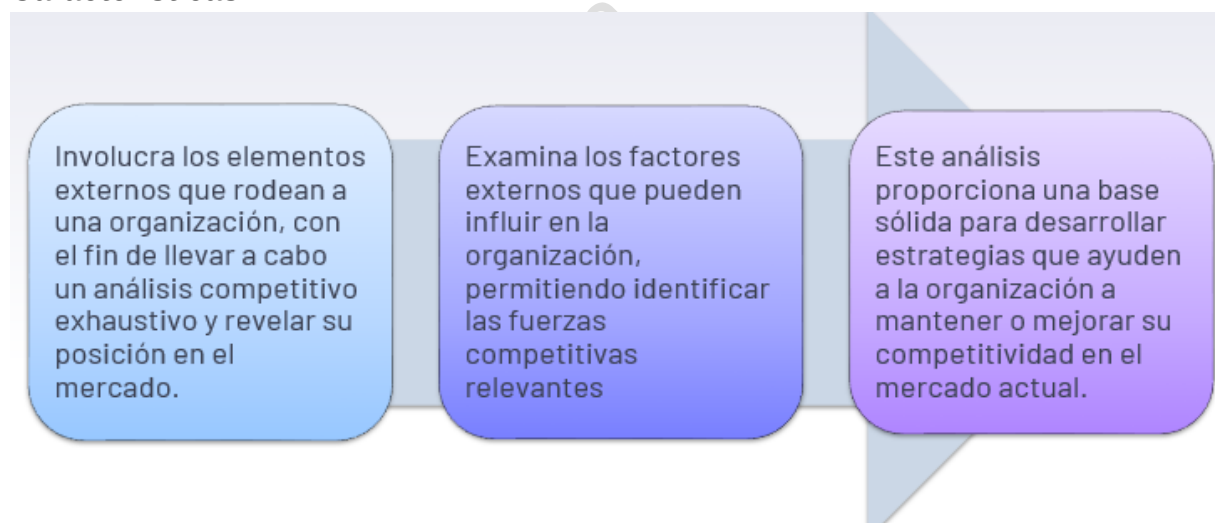
Cabe resaltar que esta metodología abarca aspectos del entorno externo de la organización para poder realizar un análisis competitivo de la misma y evidenciar su posicionamiento en el mercado; al ser una herramienta que únicamente analiza los factores externos a la organización ayuda a aprovechar las Oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles Amenazas; pero no es una herramienta que provea un estudio como el Diagnostico Situacional que abarca todos los aspectos tanto internos como externos de la organización.

Otra diferencia del Diagnostico Situacional es que este estudio solo puede ser aplicado a empresas u organizaciones con fines de lucro de cualquier sector sean productoras, comercializadoras, generadoras de productos o servicios; ya que a las organizaciones sin fines de lucro no les interesa o no les serviría un análisis competitivo.

Por otro lado, si existe una coincidencia con el Diagnostico Situacional, ya que las dos metodologías pueden ser aplicadas en proyectos o emprendimientos nuevos, a fin de verificar la factibilidad de implementar o no el proyecto que se tiene en mente.

En la figura a continuación se pueden observar las características de esta metodología:

Características:



*Figura 37: Características de las Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Elaborado por la Autora*

A continuación, en la siguiente figura se puede observar el esquema principal de las 5 fuerzas de Porter; y posterior al esquema se explicará cada una de las fuerzas.



Figura 38: Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Elaborado por la Autora

1. Amenaza de nuevos competidores

Las organizaciones son vulnerables ante nuevos competidores cuando: no existen muchas barreras de entrada; es decir que los factores políticos legales y las agencias reguladoras no ofrecen restricciones para nuevas organizaciones que ofrezcan los mismos productos o servicios que ofrece la organización estudiada.

También se corren riesgos cuando los competidores cuentan con mejor tecnología o maquinaria, manejan economía a escala por ende bajos precios, ofertan diferenciación en su producto, están estratégicamente ubicados respecto a los demandantes, tienen mejores alianzas estratégicas y más acceso a canales de distribución, etc.; en la siguiente figura se puede observar en resumen esta fuerza por medio de ejemplos que ayuden a entenderla:



Figura 39: Amenaza de nuevos competidores
Fuente: Elaborado por la Autora

2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son las empresas que entregan a la organización estudiada los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios. Un factor clave de análisis es saber si la empresa tiene un solo proveedor o varios, si la empresa tiene línea de crédito con sus proveedores o paga de contado y si los tiempos de entrega son los que la organización necesita o sus proveedores sufren retrasos; es decir en este punto se debe analizar la relación comercial de la empresa con sus proveedores; pero también la relación comercial que tiene la competencia sobre los suyos; de tal manera que se pueda determinar si en esta fuerza se está mejor o peor posicionado de las otras organizaciones existentes en el mercado; en la figura a continuación se puede observar que debería hacer la empresa para mejorar esta fuerza y los riesgos que se pueden afrontar.

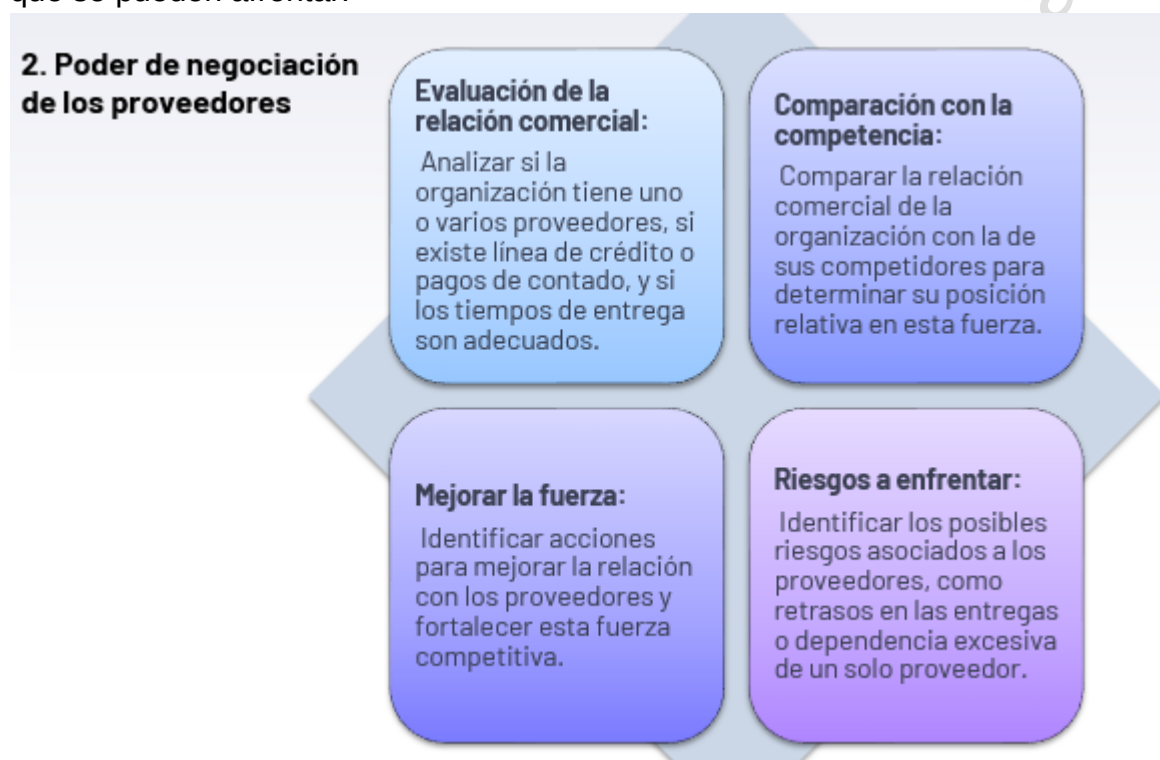


Figura 40: Poder de Negociación de los proveedores
Fuente: Elaborado por el Autor

3. Poder de negociación de los compradores

En esta fuerza la diferenciación, puntualidad, seriedad y la calidad son las claves, que generan la ventaja competitiva que la organización busca en todo momento; el proveer de los productos o servicios que el mercado demanda, con precios accesibles, y con beneficios adicionales como la entrega a domicilio y el pago contra entrega del producto sea en efectivo, transferencia o tarjeta de crédito; son aspectos que harán que las organizaciones lideren sus mercados.

En la actualidad un factor muy importante es el publicitar y promocionar sus productos o servicios mediante redes sociales y realizar alianzas estratégicas con Youtubers o Influencers para que en sus canales y sus reels, difundan de los beneficios de usar

productos y servicios; a cambio de membresías u órdenes de compra; en la figura a continuación se puede observar algunas estrategias para liderar esta fuerza.

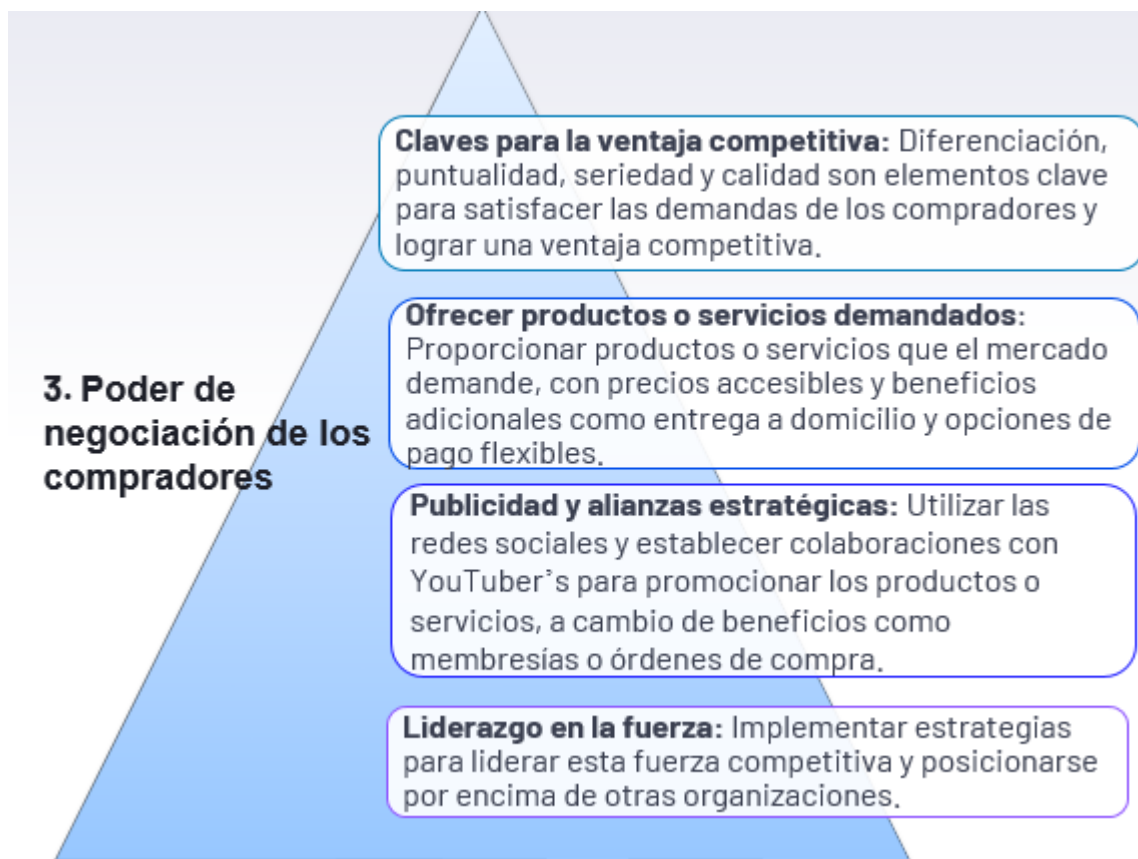


Figura 41: Poder de negociación con los compradores
Fuente: Elaborado por la Autora

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, elaborados con mejor tecnología, lo que reduce sus precios, o talvez ofrecen en el caso de alimentos opciones más sanas o sin uso de agroquímicos y pesticidas; en el caso del maquillaje pueden tener productos sustitutos que no sean testeados en animales; en el caso de textiles pueden ofertar ropa que sea elaborada con fibras reusadas, en el caso de shampoo, jabón o desinfectantes pueden ofrecer productos que sean inocuos en la naturaleza; si ese es el caso la organización debe dar un paso adelante y empezar a incorporar prácticas sostenibles o sustentables en sus procesos; en la figura a continuación se puede observar algunas estrategias para liderar esta fuerza.



Figura 42: Amenaza de productos sustitutos
Fuente: Elaborado por la Autora

5. La rivalidad entre los competidores

Para una organización será más complicado rivalizar en un mercado, donde sus competidores tengan ventajas como precios, ubicación, imagen, trayectoria, posicionamiento, promocionan y publicitan sus productos y servicios en medios de comunicación nuevos como redes sociales, manejan diversidad de productos o sean flexibles ante los cambios del entorno; en la siguiente figura se puede observar varias estrategias para poner esta fuerza del lado de la organización:



Figura 43: Rivalidad entre competidores existente
Fuente: Elaborado por la Autora

3.11 Diagnostico Situacional:

También llamado Análisis Situacional o Análisis FODA⁴; es una herramienta primordial del estudio de Planificación Estratégica, a mi criterio incluso la mejor por ser la más completa; con los resultados de este diagnóstico finalmente se definen las estrategias propias de las organizaciones, que permitirán que la empresa alcance sus objetivos; esto suena fácil y rápido pero, la elaboración de un Diagnóstico Situacional como parte de un Plan Estratégico dura entre su realización, análisis y definición de estrategias varios meses, es decir se desarrollan a mediano plazo.

Esta herramienta o metodología que no solo se usa para llevar a cabo una Planificación Estratégica sino en muchos aspectos del entorno administrativo, organizacional, e incluso personal; será desarrollada de manera completa en el siguiente capítulo.

3.12 Conclusiones del Capítulo:

El proceso de Planificación Estratégica por medio del uso de las herramientas estudiadas es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación de la Dirección Estratégica, los gerentes, colaboradores y asesores internos o consultores externos en el proceso, se logra:

- Afianzar los equipos de trabajo en pro de un objetivo común;
- Adquirir un conocimiento de lo que está pasando en la organización;
- Analizar los datos obtenidos de las variables, factores, problemas, causas, efectos fuerzas, etc.;
- Diseñar escenarios e irlos modificando para sacarles el mayor partido;
- Distinguir las estrategias totales objeto del estudio y las que van a ser desarrolladas; y
- Construir el Plan Estratégico.

Desde un inicio en la realización de la Planificación Estratégica se deben tomar buenas decisiones, especialmente al elegir los modelos, métodos o herramientas que serán el camino para obtener las estrategias que permitirán desarrollar el Plan Estratégico; Además, es fundamental llevar a cabo una revisión constante tanto de la información como de los resultados obtenidos e irlos actualizarlo en función de los cambios del entorno y la actitud de mejora continua por parte de toda la organización y sus colaboradores.

Las herramientas estudiadas en este capítulo permiten la gestión empresarial y un análisis de información efectivo basado en las necesidades y realidad de la empresa. Para desarrollar una Planificación Estratégica, es importante destacar que no existe un único método o herramienta válida para todos los casos; y que cada organización debe seleccionar aquel o aquellos métodos que mejor se adapten a sus necesidades, objetivos, recursos, tiempo en el que deban presentar sus resultados y la realidad de la organización; algunos consejos para poder elegir el método que más se adapte a las organizaciones son:

⁴ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- No se podrá usar una herramienta enfocada en detectar cuellos de botella en algún proceso de producción como **Ishikawa o Diagrama de Pareto** si se trata de una organización comercializadora o de servicios; a menos que la herramienta sea adaptada a la realidad de la organización; ejemplo se puede cambiar el factor maquinaria con el factor de recursos internos, como el ejemplo de Coca Cola donde se adaptaron los factores.
- Si existen problemas detectados y no son muy numerosos ni complejos se puede utilizar herramientas como el **Árbol de problemas** que permite identificar las posibles causas de un problema; o el **Árbol de decisiones** que permite evaluar las diferentes opciones disponibles para solucionar los problemas; la elección dependerá de la cantidad de factores o alcance que interfiera en el cuello de botella del proceso o procesos.
- En caso de que los problemas sean más complejos se puede emplear **Ishikawa** que analiza varios problemas y sus causas; o **Diagrama de Pareto** que permite identificar los problemas más importantes o **Workflows**.
- Si por el contrario los problemas son muy sencillos de analizar e interpretar los resultados, se puede escoger la **Tabla Comparativa** que permite comparar diferentes opciones en función de sus características y criterios de evaluación; o la **Técnica de los 5 porqués**.
- Si es una empresa tiene fines de lucro, es comercializadora o de servicios, proyecto o emprendimiento nuevo o si la organización ya existe pero se quiere obtener ventaja competitiva, puede optar por desarrollar su Planificación Estratégica usando herramientas como: **Análisis PETS, Mapa Estratégico, Cinco Fuerzas de Porter o Prospectiva Estratégica**.
- Pero si se trata de una organización de cualquier índole, proyecto nuevo, cambio de giro de negocio o expansión del mismo y antes de realizar una inversión se desea analizar todos los factores tanto internos como externos que influyen en la gestión empresarial se puede optar por usar el **Diagnostico Situacional** donde además se obtendrán las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades y estrategias propias de la organización que se desprenden de las Matrices FODA; esta herramienta es la única que provee de un panorama completo es el Diagnostico Situacional y se adapta a todas las organizaciones.

En conclusión, se debe destacar que estos métodos o herramientas administrativas brindan directrices; pero como toda herramienta administrativa no es una camisa de fuerza y la organización puede hacer los ajustes que creyere conveniente para adaptarla a su realidad y desarrollarla con los recursos disponibles. Finalmente, todas estas herramientas son muy útiles ya que permiten visualizar la información de forma sistemática lo que permite tomar decisiones más rápidas y efectivas.

TAREAS DEL CAPÍTULO

Ahora es tu turno:
Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

<https://youtu.be/eO7sNmZ9Ut8>
<https://youtu.be/qNyroz4Iuso>
<https://youtu.be/h7h9Mhjwuwo>
<https://youtu.be/vd7QVKpW27Q>
<https://youtu.be/X6my8lGA-hE>
<https://youtu.be/8SsJwuG2b6o>
<https://youtu.be/ggT71pNgnUE>
<https://youtu.be/zr19Z0kVA1w>
<https://youtu.be/Brv3w1MZpRq>
<https://youtu.be/f-35lWotAZo?si=XKF2zlvpZNeV1GUw>
<https://youtu.be/5qbQpxj4AvM?si=XDBjtFMsp-8DlnsB>



Después de estudiar este capítulo y ver los videos debes realizar las siguientes actividades (los ejemplos solicitados deben ser de una organización real):

1. Después de leer y analizar la metodología de Árbol de Problemas, así como mirar el primer video; completa el ejemplo hipotético de Coca Cola de la siguiente manera:
 - Transforma los primeros efectos detectados en causas y de estas nuevas causas por lo menos obtén un efecto de cada una.
 - Finalmente plantea una solución para cada uno de los efectos tanto primarios como secundarios.
2. Después de leer y analizar la metodología de Árbol de Decisiones, así como mirar el segundo video; completa el ejemplo hipotético de Coca Cola de la siguiente manera:
 - Analiza las alternativas, identifica cual es la mejor y sustenta porque el Gerente de la compañía debería optar por la alternativa que tu recomiendas.
3. Después de leer y analizar la metodología de Espina de Pescado, así como mirar el tercer video; completa los dos ejemplos hipotéticos de la siguiente manera:
 - Analiza las causas que originaron el efecto o problema y explica sustentadamente como solucionarias de manera general las causas de cada componente, para que la empresa solucione el problema central.
4. Después de leer y analizar la metodología de Diagrama de Pareto, así como mirar el cuarto video; completa los dos ejemplos hipotéticos de la siguiente manera:
 - Analiza las causas que originaron el efecto o problema y explica sustentadamente como solucionarias el problema central de cada caso por medio de la toma de medidas correctivas de únicamente en las causas vitales tal como lo plantea la metodología.

5. Después de leer y analizar la metodología de tabla comparativa, así como mirar el quinto video; analiza la información del último ejemplo de Coca Cola y expon de manera sustentada como la empresa podría liderar el mercado; finalmente propon por lo menos una estrategia por cada aspecto analizado en la tabla.
6. Después de leer y analizar la metodología de la Técnica de los 5 porqués, así como mirar el sexto video; estructura un ejemplo real de una organización en la que tu conozcas que poseen un problema y lo pueden solucionar con esta metodología; este ejemplo lo deberás realizar por medio de la herramienta de SmartArt de Word.
7. Después de leer y analizar la metodología de Workflows, así como mirar el séptimo video; estructura un ejemplo real de una organización en la que tu conozcas.
8. Después de leer y analizar la metodología de PETSTAL, así como mirar el octavo video; estructura un ejemplo real de una organización en la que tu conozcas.
9. Después de leer y analizar la metodología Mapa Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard, así como mirar el noveno video; analiza la información del ejemplo y estructura el gráfico.
10. De la metodología Casa de la Calidad determina: concepto, características, utilidad, metodología y establece un ejemplo; para ello mira el penúltimo video.
11. De la metodología Prospectiva Estratégica determina: concepto, características, utilidad, metodología y establece un ejemplo; para ello mira el último video
12. Elabora una Tabla comparativa de doble entrada que contenga las 13 herramientas estudiadas en este capítulo, sus tres características principales y utilidad como se puede observar en el siguiente ejemplo:

MÉTODOS PARA ESTRUCTURAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
MÉTODO	CARACTERÍSTICAS	UTILIDAD
1. Árbol de problemas	- Separa causa de efecto a fin de poder definir estrategias que eliminen las causas.	- Determina relaciones entre problemas y establece

CAPITULO 4 ESTUDIO DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN POR MEDIO DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Antes de definir como realizar el estudio de los entornos de la organización, es pertinente definir primero que es organización: *“es toda personería pública, privada, de economía mixta u organismos sin fines de lucro; también conocidos como personas jurídicas, instituciones públicas, empresas, pequeña y mediana empresa (PYME); y son creadas para suplir necesidades de bienes o servicios de los demandantes o consumidores”*. (NIETO, 2022)

Es muy importante para las organizaciones ya definidas y los proyectos nuevos el estudio de los entornos de la organización; pero para poderlo realizar se deben tener muy claros temas como: cuales son los tipos de organización en Ecuador, sus objetivos, sectores a los que pertenecen, etc.⁵

4.1 Diagnostico Situacional

El análisis o diagnostico situacional es el estudio del entorno en el que se desenvuelve cualquier tipo de organización, sin restricción es decir que se puede aplicar a empresas de cualquier sector sean productoras, comercializadoras, generadoras de productos o servicios con o sin fines de lucro; instituciones públicas, empresas mixtas, etc. En la figura a continuación se puede observar los factores claves que engloban el Diagnostico Situacional:



Figura 44: Diagnóstico situacional
Fuente: Elaborado por la Autora

⁵ Para entender el tema a fondo se debe revisar el libro: Ciencias Administrativas; Nieto Díaz, Xady Cristina; Tercera Edición; Unidad 2

Cabe recalcar que el Diagnóstico Situacional no solamente sirve para completar estudios de Planificación Estratégica, sino que se constituye en una herramienta primordial al momento de tomar decisiones ya que es la base de muchos otros estudios administrativos como:

- **Proyectos o Planes de Negocios** constituyéndose en la piedra angular de los mismos ya que después de ejecutar el Diagnostico Situacional, se puede determinar la factibilidad de realizar o no el proyecto y posteriormente ejecutarlo.
- **Estudios de Marketing, comunicación o comercialización** ya que ayuda a definir como se encuentra el mercado objeto y la organización dentro del mismo; y en base a esta información se definen estrategias que permitirán desarrollar los estudios.
- **Estudios Ambientales** sean de una organización o de un sector geográfico el diagnostico situacional permite establecer las prácticas ambientales que se están ejecutando y así poner evidenciar si son o no ambientalmente responsables; finalmente en base a este diagnóstico también se determinan estrategias sea para prevenir daños ambientales o para mitigar los ya existentes.
- **Análisis de uno o varios Sectores:** Estos estudios permiten a los inversionistas identificar oportunidades de poner en marcha negocios nuevos o invertir en los ya existentes.
- **Clima Organizacional:** En estos casos el Diagnostico debe ir acompañado con alguna otra herramienta especializada; pero por si solo ayuda al administrador o consultor a identificar los puntos críticos que deben atenderse en la organización a fin de que exista un adecuado clima laboral entre los colaboradores.
- **Funcionamiento de una Sede, Extensión, Dirección, Unidad o Departamento dentro de una organización:** Tal vez los directivos ya identificaron que los problemas no se encuentran en toda la organización sino en una sola área; o también pretenden realizar este estudio de manera experimental en una Sede, Extensión, Dirección o departamento para luego ir replicándolo en toda la organización; en cualquier caso, se puede realizar.

Finalmente, el Diagnostico Situacional puede ser catalogado como una herramienta indispensable para la toma de decisiones que todo administrador debe saber desarrollar; pero para poder realizarlo es indispensable partir de las evaluaciones externa e interna de la organización, tema que se desarrolla a continuación.

4.1.1 Evaluación Externa e Interna

El entorno de la organización o también denominado ambiente organizacional involucra todos los factores externos e internos que influyen en las actividades de la organización, estos factores también son conocidos como fuerzas exógenas (externas) y endógenas (internas).

Ambientes de la organización	
Ambiente interno Está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo todos sus recursos. Incluye la cultura y otros aspectos intangibles como el trabajo en equipo, la coordinación, <i>know-how</i>, etc. Se puede controlar y por ende modificar de ser el caso. Explica el propósito e incluye los atributos que la distinguen de otras organizaciones. Genera las Fortalezas y Debilidades Este entorno permite visualizar el desarrollo o retroceso de una empresa. Tiene como objetivo fortalecer el ambiente empresarial y orientar el mejoramiento de esta. Formado por componentes tangibles e intangibles propios de la organización.	Ambiente externo Conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización, se relacionan, pero no le pertenecen. Este entorno a su vez se divide en microambiente (lo que se relaciona directamente con la organización) y macro ambiente (lo que está más distante pero aun así puede influenciar en la organización). Genera las Oportunidades y Amenazas Tiene como objetivo analizar todo lo que rodea a la organización, para saber en que la beneficia o perjudica. Este entorno permite visualizar la imagen y confiabilidad que proyecta de una empresa. Formado por componentes tangibles e intangibles ajenos a la organización.

Tabla 9: Ambientes externo e interno de la organización
Fuente: Elaborado por la Autora

Las fuerzas externas conforman el ambiente externo, el cual a su vez se divide en macroambiente y microambiente de la organización y las fuerzas internas conforman el ambiente interno. Los factores internos son los componentes tangibles e intangibles propios de la organización y dan lugar a las fortalezas y debilidades; en cambio los factores externos son los componentes tangibles e intangibles ajenos a la organización, pero se relacionan con ella, estos componentes originan las oportunidades y amenazas.

Para entender mejor el tema se puede comparar a la organización con el cuerpo humano, ya que está compuesto por extremidades, órganos, sentidos y sistemas (circulatorio, digestivo, muscular, nervioso, óseo, respiratorio, etc.), que en conjunto constituyen los factores internos tangibles; por otro lado, las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias constituyen los factores internos intangibles del ser humano.

Pero el ser humano como tal está rodeado de otros seres humanos que sin ser parte de su cuerpo también están relacionados con él, como su familia, amigos, compañeros de trabajo o de estudios, vecinos, etc.

El ser humano además vive, trabaja o estudia en un lugar físico que se encuentra en un determinado sector geográfico; este sector geográfico es parte del medio ambiente. Por otro lado, el ser humano también está a expensas de otros factores como el clima o factores socioculturales o políticos que también intervienen en sus actividades diarias.

A todos estos factores que, sin ser elementos del cuerpo humano, también influyen en él, se los denomina como factores externos, tal como lo muestra la figura a continuación:

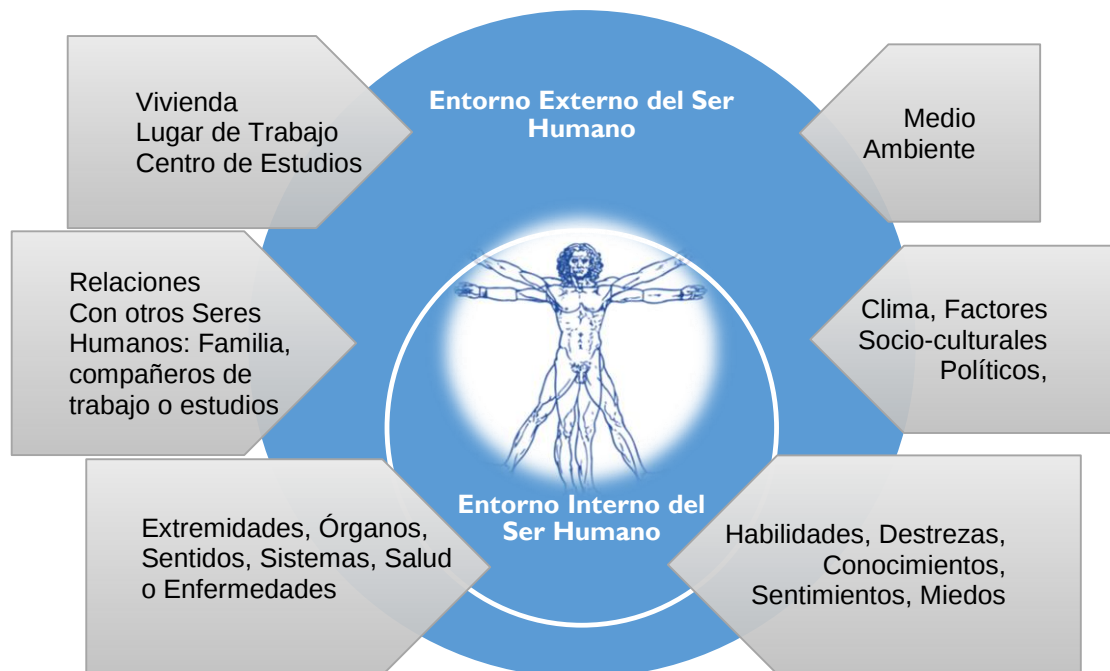


Figura 45: Entorno Externo del ser Humano
Fuente: Elaborado por la Autora

Después de analizar el ejemplo del cuerpo humano, es posible entrar en el tema de la organización; por lo que la figura a continuación, indica el ambiente organizacional con sus principales componentes, tanto externo como interno.

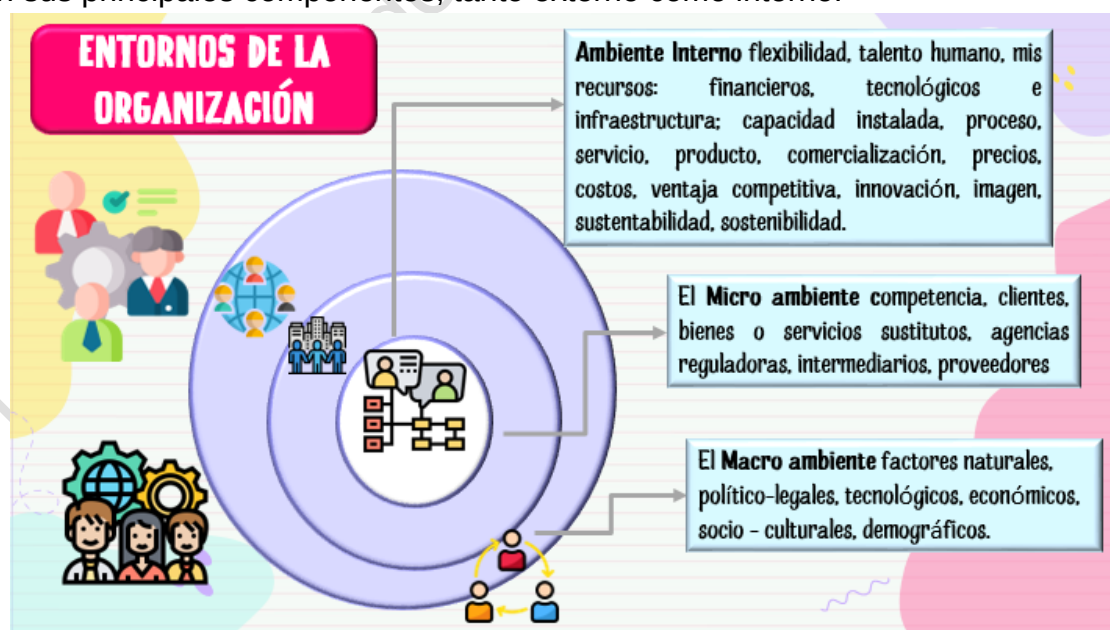


Figura 46: Entornos de la Organización
Fuente: Elaborado por la Autora

El análisis de cada uno de los entornos tiene como objetivo lograr que la organización pueda desarrollarse, se convierta en competitiva y se adapte a las diversas condiciones del mercado.

4.1.1.1 Evaluación de los Ambientes Externos

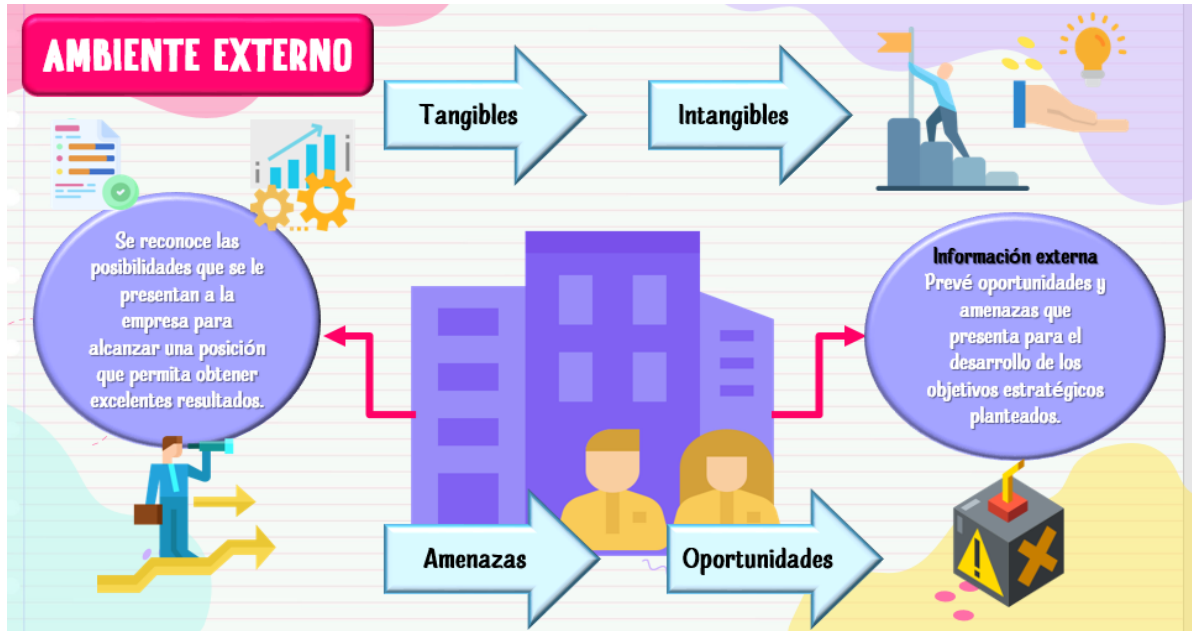


Figura 47: Ambiente Externo
Fuente: Elaborado por la Autora

El ambiente externo está formado por todos los elementos y factores que se encuentran fuera de las fronteras de la organización, es decir todo lo que no forma parte inherente de ella; a su vez, el entorno externo se clasifica en macroambiente y microambiente, cuya diferencia se explica a continuación.

Macroambiente

El macroambiente es el componente que está más alejado de la empresa, pero aun así tiene influencia sobre la misma y está conformado por fuerzas externas más generales que también actúan sobre el microambiente. En el macroambiente se pueden identificar seis fuerzas o factores importantes: económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socio-culturales.



Figura 48: Macroambiente
Fuente: Elaborado por la Autora

a) Factores económicos

Están relacionados directamente con la Macroeconomía o el estudio económico del sector, país o región; en el caso atípico de la pandemia que ocasiono una crisis sanitaria y económica a nivel mundial, nuestro país como todos también se vio afectado, por lo que en ocasiones para realizar el análisis de este factor es indispensable también analizar la economía mundial; otro motivo para estudiar la economía mundial sería si pretendemos realizar el Diagnostico Situacional para proyectos nuevos en los que se espera exportar productos y aún no se sabe el mercado meta, entonces analizar este factor permitirá tomar decisiones más rentables para el proyecto.

Analizar este factor permite verificar la liquidez económica que pueden tener los países, el poder adquisitivo y la relación que este poder adquisitivo tenga sobre la organización o proyecto que se esté analizando.

La evolución de la economía de un país puede medirse en función de algunos indicadores importantes como son:

- Liquidez económica del país;
- Poder adquisitivo de la población; y
- Estabilidad monetaria.

Estos factores primarios se dividen en sub factores y los datos se pueden encontrar en la biblioteca del Banco Central del Ecuador, en la página web institucional (www.bce.fin.ec) bajo el link de Información Económica; también en la página web del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC): Ecuador en cifras en donde se encuentran catalogados datos económicos por sectores, años, etc.; el resumen de este factor se puede observar a continuación:

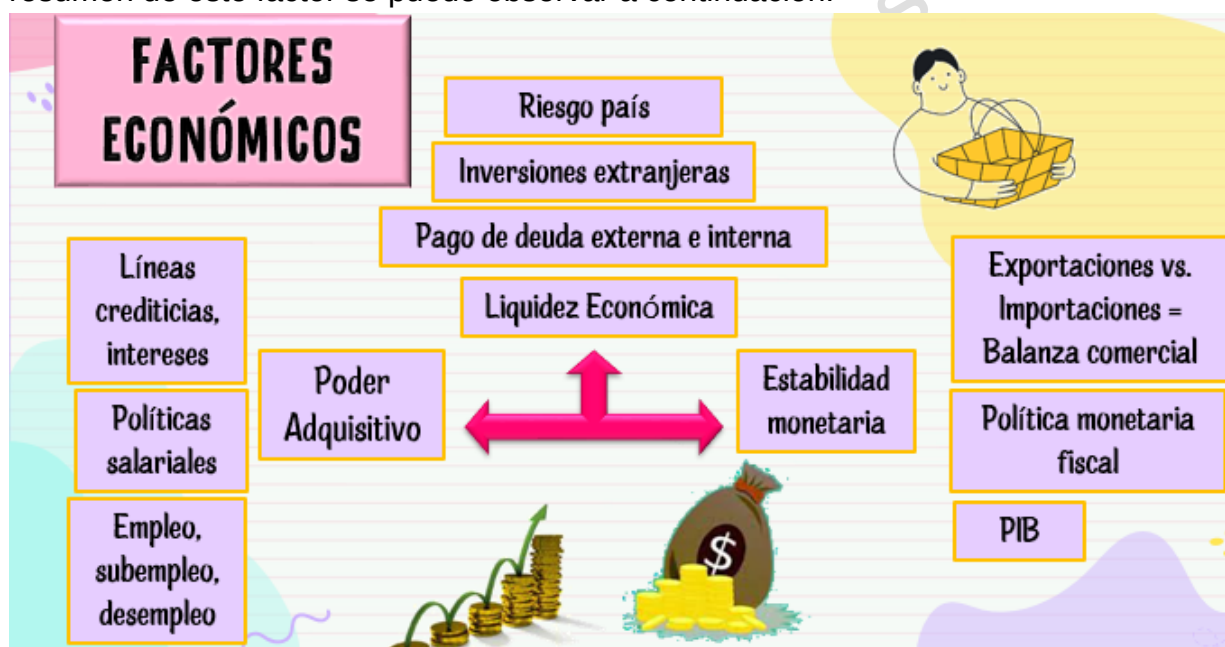


Figura 49: Factores Económicos
Fuente: Elaborado por la Autora

b) Factores tecnológicos

Son factores científicos y tecnológicos de la competencia o avances a nivel de país o incluso a nivel internacional. Este factor es muy delicado ya que la ciencia y tecnología cambian a diario; por lo tanto, es un aspecto altamente fluctuante e influyente para las organizaciones.

La tecnología influye en el conjunto de conocimientos, equipos y procesos de una empresa; una empresa al delimitar su sector en el análisis de microentorno, se agrupará en un sector con empresas que utilizan tecnología similar, pero es de importancia para la empresa conocer no sólo los avances y tendencias tecnológicas en el sector, sino también el surgimiento de nuevas tecnologías que dan lugar a los

productos sustitutos, el avance en las comunicaciones, en la informática, en el transporte, etc.; en resumen:

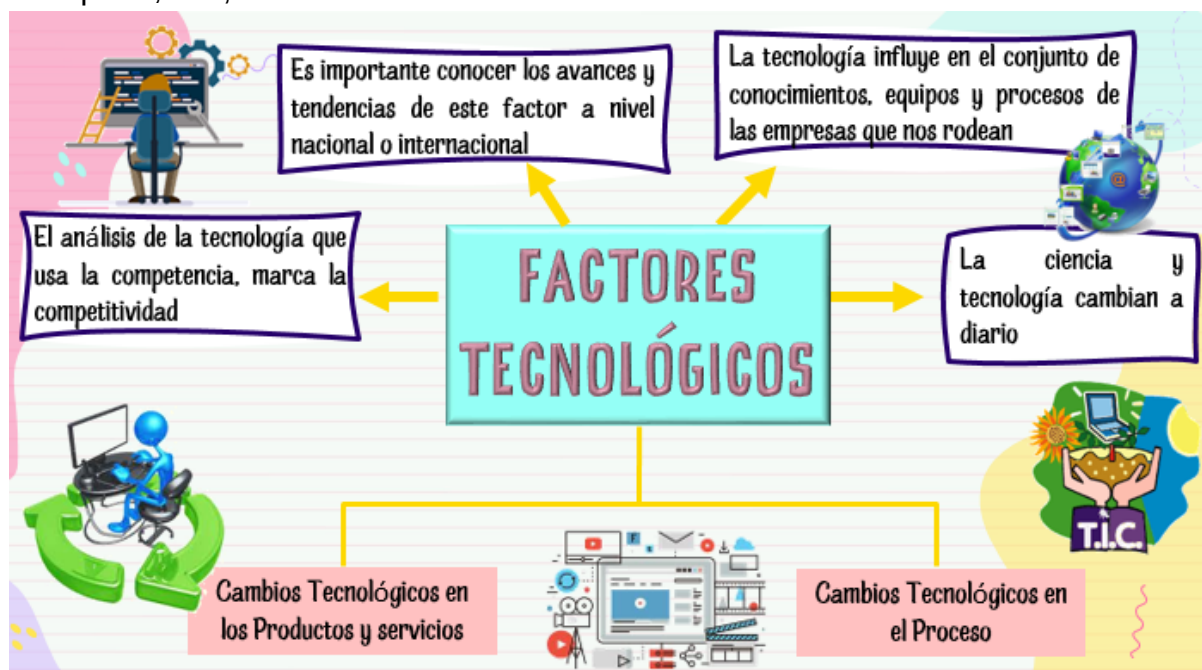


Figura 50: Factores Tecnológicos
Fuente: Elaborado por la Autora

c) Factores político-legales / Organismos de Control

De la constitución de la República del Ecuador que es ley madre se desprende la normativa primaria y secundaria que regula la actividad de todas las organizaciones privadas o instituciones públicas; en la siguiente figura se puede observar la representación gráfica de la Pirámide de Kelsen, que deberá ser tomada en cuenta para el análisis adecuado de este factor; esta normativa puede ser impulsora o restrictiva dependiendo del sector, organismo o proyecto que se esté analizando.



Figura 51: Pirámide de Kelsen (Enfoque a la Jurisprudencia Ecuatoriana)
Fuente: Elaborado por la Autora

Existen varios organismos que permiten y verifican que esta normativa se ejecute y cumpla y estos son:

d) Organismos de veeduría o intervención

El control de actividades para las personas jurídicas en el Ecuador está normado desde la Constitución de la República del Ecuador 2008, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; así como sus correspondientes reglamentos.

Esta normativa estipula que existirán organismos de veeduría que podrán realizar análisis e intervenciones a organizaciones ecuatorianas que manejen o dispongan de presupuesto público; u organizaciones nacionales o extranjeras que realicen contratos comerciales, de compra o construcción de bienes y de prestación de servicios con otras organizaciones ecuatorianas que manejen o dispongan presupuesto público; a fin de verificar que sus actividades, contratos, procesos y actuar de sus miembros está acorde con las regulaciones vigentes; estas intervenciones pueden ser periódicas como las que realiza la Contraloría General del Estado, o bajo denuncia o sospecha de actos ilícitos; estas organizaciones son:

- Función de Transparencia y Control Social;
- Contraloría General del Estado; y
- Defensoría del Pueblo.

1. **Función de Transparencia y Control Social**, establecida por la nueva Constitución de la República de Ecuador, en su Artículo 204, “promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del Sector Público, y de las personas naturales o jurídicas del Sector Privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público; para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; Fomentará e incentivará la participación ciudadana; Protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; Prevendrá y combatirá la corrupción.
2. **Contraloría General del Estado**, como establece el Artículo 211 de la Constitución de la República de Ecuador, “es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.” Entre sus funciones están entre otras, la de “Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos”; entre otras.
3. **Defensoría del Pueblo**, por su parte, de acuerdo con los Artículos 214 y 215 de la Constitución de la República del Ecuador “será un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera. Su estructura será desconcentrada y tendrá delegados en cada provincia y en el exterior. Tendrán como funciones la protección y tutela de los habitantes del Ecuador y la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país...” Entre otras funciones, la Defensoría del Pueblo deberá “Investigar y resolver, en el marco de sus atribuciones, sobre acciones u omisiones de personas naturales o jurídicas que presten servicios públicos”.

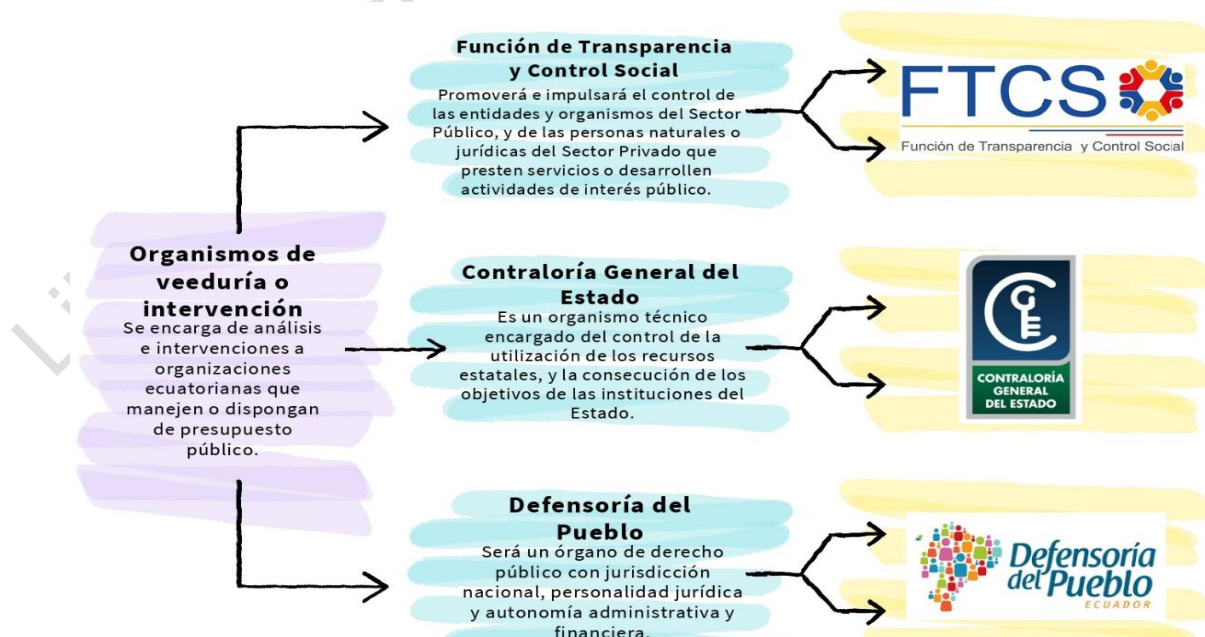


Figura 52: Función de Transparencia y Control Social (FTCS)

Fuente: Elaborado por la Autora

En la figura anterior se puede observar en resumen cuales son y que función ejecutan los organismos de veeduría e intervención:

e) Organismos de control generales

Adicionalmente también existen los organismos de control generales que son instituciones públicas que regulan las actividades de las empresas y velan por los intereses de sus trabajadores y del Estado; estas instituciones regulan de manera global a todas las organizaciones sin importar al sector al que pertenecen o su giro de negocio; están constituidas por:

- Servicio de Rentas Internas (SRI);
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS);
- Ministerio de Trabajo; y en el caso de empresas
- Superintendencia de compañías.

1. Servicio de Rentas Internas (SRI) Este organismo controla las actividades tributarias y evita la evasión de impuestos de todas las personas naturales y jurídicas; su objetivo principal es el cobro o recaudación de impuestos a partir de una base de datos de los contribuyentes; las facturas emitidas y los gastos registrados; el sistema / plataforma del SRI en el que las empresas deben realizar sus declaraciones, es cruzado y automático, de esta manera se evita la evasión.

2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Este organismo controla las actividades laborales de las empresas de cualquier tipo a quienes se les otorga el nombre de empleadores o patrono; forma parte del sistema de seguridad social, es la entidad responsable de aplicar el seguro universal obligatorio. Según la Constitución de la República vigente desde el año 2008 en Ecuador todas las personas sin excepción que laboren bajo relación de dependencia deben estar afiliadas al IESS; a estas personas se les otorga el nombre de afiliado. La falta de cumplimiento de obligaciones patronales o retrasos en los pagos de planillas provoca multas sanciones para el empleador. La misión del IESS es proteger a los afiliados contra enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, desempleo, invalidez, vejez y muerte.

3. Ministerio de Trabajo Regula y controla las escalas remunerativas tanto del sector público como del sector privado, para el pago de sueldos y salarios de empleados y obreros. De igual manera controla en cumplimiento de obligaciones patronales, horarios, condiciones laborales, seguridad y salud ocupacional, etc.

Su objetivo es velar por el cumplimiento de los derechos del empleado en sus lugares de trabajo; promover el trabajo digno en igualdad de oportunidades y de trato. Pero claro que para que un trabajador exija sus derechos laborales debe cumplir con sus obligaciones y estas deben dar cumplimiento a la

normativa legal vigente, tanto interna de la organización como lo estipulado en el Código del Trabajo.

4. **Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros** es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.



Figura 53: Organismo de Control
Fuente: Elaborado por la Autora

En este factor también se pueden analizar los poderes del Estado, la política pública, los sectores de la economía, las organizaciones empresariales, sociales, etc; y el impacto positivo o negativo, el impulso, regulaciones, ayuda o restricciones que estas tengan en la organización investigada o en el proyecto que se pretenda crear.

En este factor también se debe tomar en cuenta la estabilidad o inestabilidad política; para la mayor parte de proyectos u organizaciones es beneficiosa la estabilidad política porque atrae la inversión extranjera; pero también puede ser lo contrario, ya que como ejemplo se puede decir que existen organizaciones políticas que se pueden fortalecer y beneficiar de la inestabilidad política, que desacrediten el nombre o gestión de cierto candidato especialmente en época de elecciones; a continuación, se puede observar estos factores:

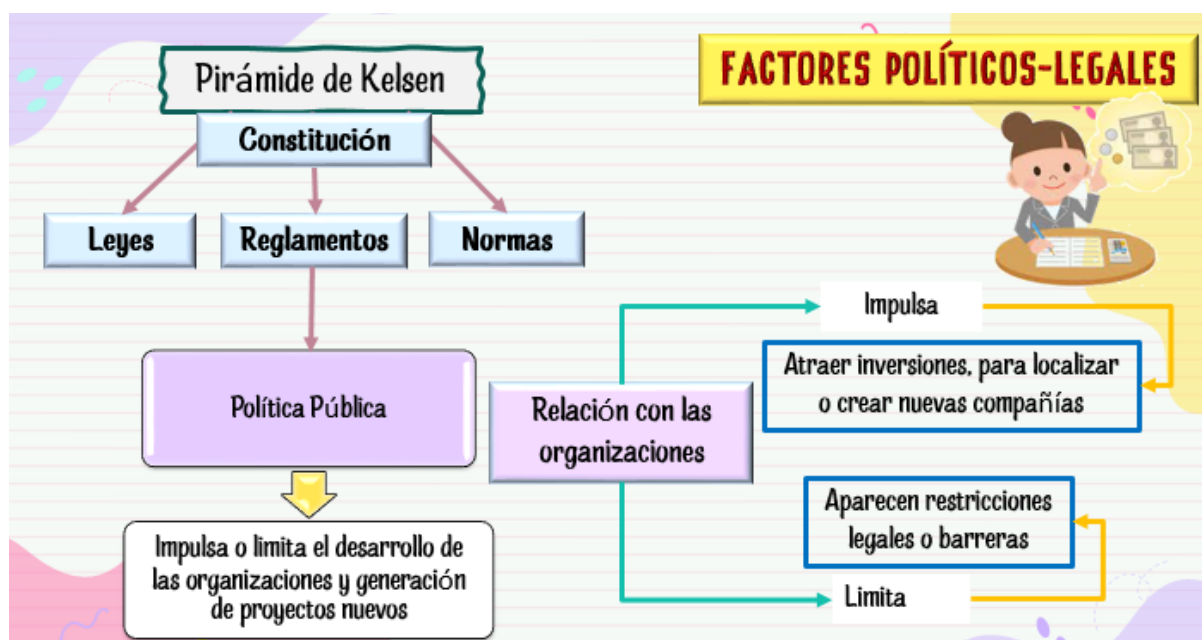


Figura 54: Factores Político-Legales
Fuente: Elaborado por la Autora

f) Factores naturales

Estos factores están ligados a las características físicas del entorno: agua, aire y suelo principalmente; recursos naturales tanto renovables como no renovables; fenómenos naturales como el calentamiento global o el clima por sí mismo, etc. Actualmente estos factores son determinantes en la gestión empresarial ya que las nuevas tendencias administrativas propenden a cuidar la naturaleza y sus componentes. Incluso en la Constitución Ecuatoriana vigente se otorgó derechos a la naturaleza; Ecuador es el primer país en el mundo que consagró los derechos de la naturaleza en su principal órgano normativo que es la Constitución de la República del Ecuador 2008. Inspirada en la cosmovisión de los pueblos andinos se reconoce a los derechos de la naturaleza (Pacha Mama), para protección de seres vivos que la integran; se establece así un cambio drástico de concepción de los derechos ya que anteriormente solo pertenecían a las personas naturales o jurídicas. La naturaleza merece nuestro respeto y cuidado ya que este es el medio donde habitamos también los seres humanos; la naturaleza es parte de nuestra vida y de ella depende nuestra salud; por eso, hay que cuidarla y respetarla siempre; como se puede observar en la figura a continuación en donde se detallan los artículos de la Constitución ecuatoriana que hablan de los derechos de la naturaleza son los siguientes:

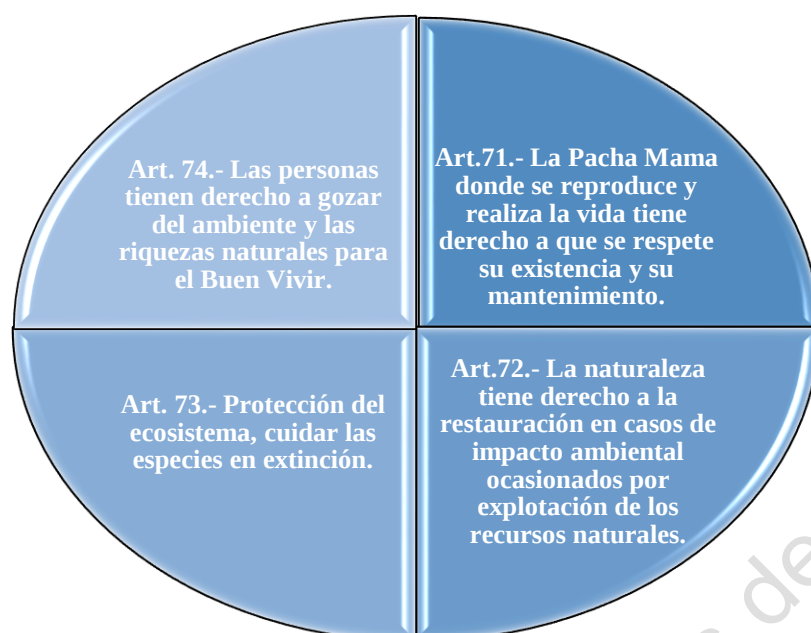


Figura 55: Artículos Referentes a los derechos de la naturaleza según / Constitución del Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

Finalmente, a continuación, se puede observar una síntesis de los factores naturales:



Figura 56: Factores Naturales
Fuente: Elaborado por la Autora

g) Factores demográficos

Es importante para el estudio establecer la cantidad de personas que conforman el mercado meta del proyecto u organización a ser investigada; en la mayoría de Diagnósticos Situacionales se debe investigar: tamaño, crecimiento, densidad,

ubicación, edad, sexo, raza y ocupación; estos datos son importantes de analizar dependiendo el producto o servicio que se pretenda vender y el mercado meta; pero también hay otros factores demográficos a ser analizados para proyectos puntuales como por ejemplo:

- En base al crecimiento de la población socialmente activa se pueden establecer oportunidades de negocio para tarjetas de crédito, servicios financieros de otro tipo, o venta de servicios o productos dirigidos a este sector como vehículos, viviendas, ropa, o productos suntuarios de cualquier tipo.
- Si lo que se desea es vender productos infantiles como pañales u accesorios se debe investigar la tasa de natalidad en el sector.
- Si el proyecto es de una guardería, escuela o colegio; se debe investigar por un lado el crecimiento demográfico en esos rangos de edad a los que apunta el proyecto y segundo el crecimiento de instituciones educativas de ese tipo en el sector de estudio o en sectores aledaños.
- Si el proyecto es de una casa de salud se deberá investigar el índice de frecuencia y tipo de enfermedades en el sector; esto determinará incluso las especialidades que debería tener esta casa de salud.

Pero dependiendo del proyecto, empresa, producto o servicio; no siempre se debe determinar el crecimiento poblacional existen proyectos cuya investigación debe ser diferente; ese tipo de organizaciones incluso a partir de la pandemia tuvieron un auge en ventas, como por ejemplo los negocios funerarios que en situaciones normales deberían averiguar el índice de defunciones; otro ejemplo son los negocios relacionados a la salud como farmacias, centros de medicina tradicional y alternativa, clínicas y hospitales, donde se debería tratar de obtener es el índice de enfermedades por sector; en la figura a continuación se puede observar en resumen el factor:

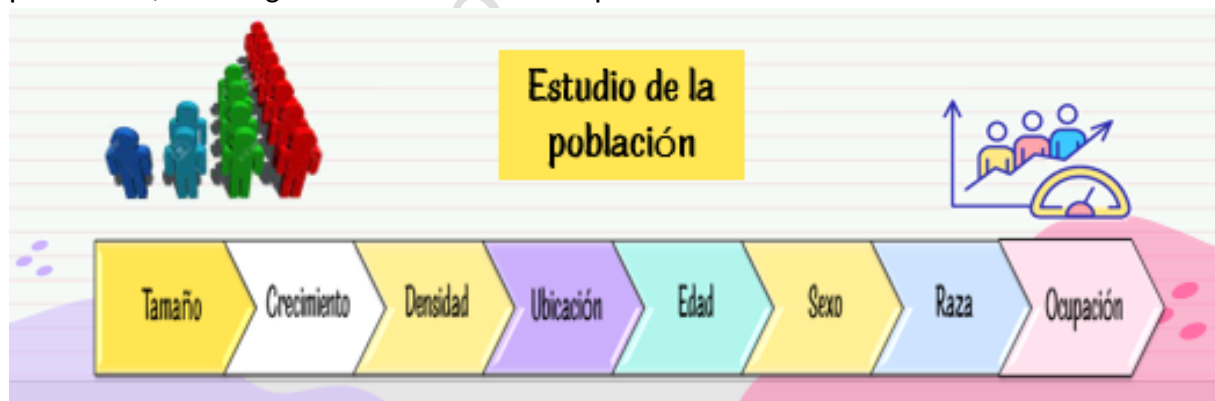


Figura 57: Factores Demográficos
Fuente: Elaborado por la Autora

Para obtener esta información se debe consultar en la página web del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC): Ecuador en cifras en donde se encuentran catalogados datos demográficos de todo tipo.

h) Factores socio-culturales

La cultura es el conjunto de conocimientos que posee una sociedad y que son compartidos por sus individuos. Toda cultura posee seis elementos fundamentales: **creencias** (cómo se piensa que son las cosas: orgullos, tradiciones, símbolos), **valores** (cómo deben ser las cosas), **símbolos** (algún aspecto con significado), **lenguaje** (sistema de comunicación mediante símbolos hablados y escritos), **tecnología** (conjunto de conocimientos, equipos y procesos) y **normas** (cómo se debe proceder en una determinada situación) todos estos aspectos son propios y distinguen cada grupo social.

En el factor socio – cultural también se encuentra la identidad cultural que representa un conjunto de valores, orgullos, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento (pensar y vivir) que son propios y distinguen cada grupo social. Desglosando este concepto, se puede determinar que:

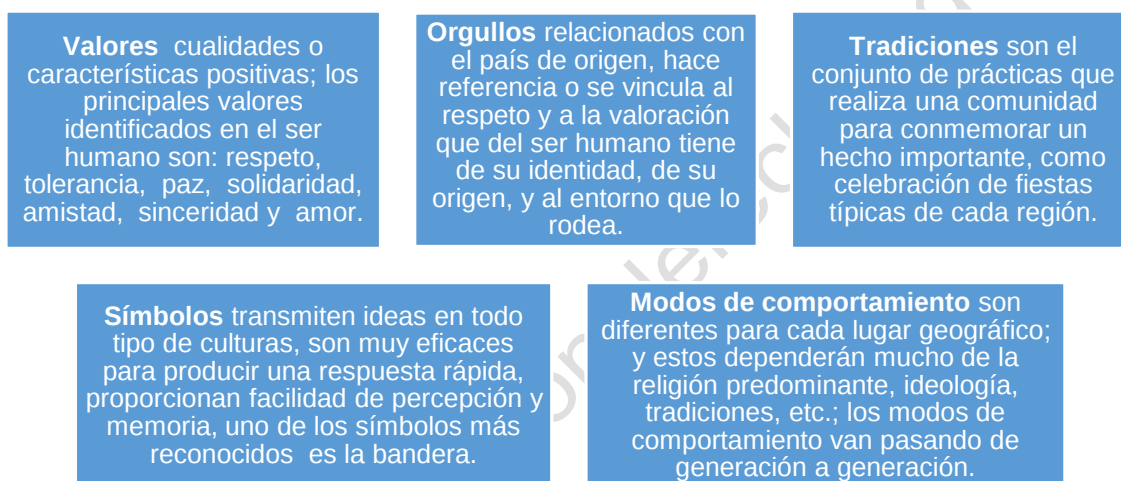


Figura 58: Elementos de la Identidad Cultural
Fuente: Elaborado por la Autora

Adicionalmente dentro del tema de identidad cultural se desprenden los siguientes conceptos:

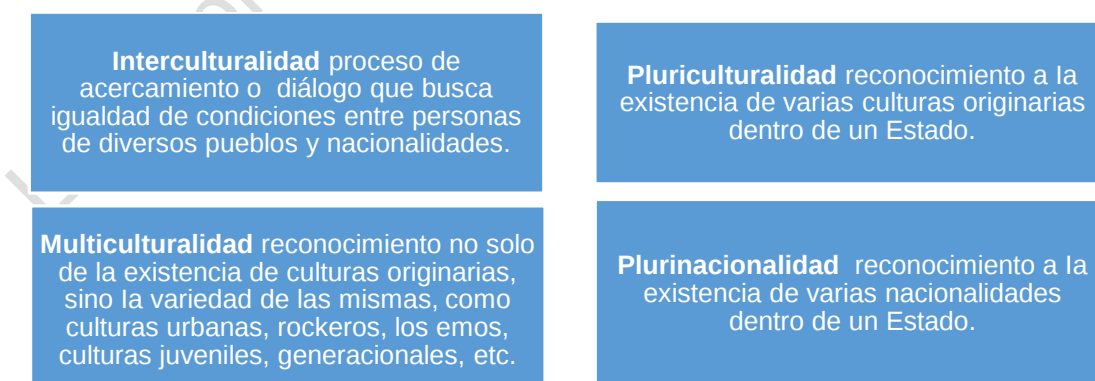


Figura 59: Elementos Adicionales de la Identidad Cultural
Fuente: Elaborado por la Autora

En la figura a continuación se puede observar en resumen los componentes de este factor:



Figura 60: Factores Socioculturales
Fuente: Elaborado por la Autora

Este factor se debe investigar en todos los proyectos para verificar la acogida que tiene la organización por el aspecto socio cultural del entorno; o la acogida que tendrá el nuevo proyecto de producto o servicio ejemplo: si el nuevo proyecto es poner una tienda de productos alimenticios 100% ecológicos u orgánicos en un sector totalmente consumista; de seguro la tienda no tendrá mucha acogida ya que esa población preferirá, incluso por estatus acudir a otro tipo de negocio sin que importe la procedencia o tratamiento de los productos.

i) Factores de Innovación

A partir de la Pandemia incorpore en mis estudios de diagnóstico situacional este factor debido a los saltos en innovación a que tuvieron que hacer las organizaciones para mantenerse en el mercado. La innovación impacta a la sociedad y a consecuencia de ella también se producen cambios en otros productos y servicios no solo de la misma organización sino de otras que forman parte de la cadena de abastecimiento, son aliados estratégicos, forman parte de sus clientes o incluso son su competencia. (NIETO, 2022)

La innovación es la aplicación de procesos científicos y tecnológicos para generar productos, servicios o procesos nuevos o significativamente mejorados que generen impactos económicos, sociales, culturales o ambientales; innovación es a lo que finalmente el empresario o emprendedor debe tratar de llegar. (NIETO, 2022)

Este factor se debe analizar como referente para la organización investigada o el nuevo proyecto; ya que verificar si existe o no innovación en nuestro sector permitirá de alguna manera tratar de implementarla y tener la delantera o por lo menos tener esa posibilidad a mediano plazo.

j) Factores sanitarios (incorporado a partir de la pandemia)

Este factor también fue incorporado en mis estudios a partir de la pandemia, debido a todos los estragos que vinieron como efectos de la misma. La pandemia por la que el planeta está pasando ha obligado a tomar medidas y políticas mundiales que han repercutido en varios sectores, siendo los más afectados el turístico y el de entretenimiento. En tal sentido estudiar este factor permite tener una visión general de la situación actual de la organización investigada; o ir tomando acciones correctivas cuando se trata de Diagnostico para proyectos nuevos; a fin de irse acoplando a la nueva realidad actual o simplemente decidir no ejecutarlos por no ser factible o rentable.

Nota importante: para tener un Diagnostico Situacional completo que otorgue información relevante para la toma de decisiones en la organización se debe realizar un levantamiento de información de todos los componentes del Macroambiente, independientemente del tipo de organización a la que se le esté aplicando el estudio.



Microambiente

Está constituido por las influencias más próximas o cercanas a la empresa; en general se trata de organizaciones que tienen algún tipo de relación con la empresa. Entre los componentes que integran el microambiente están: Competencia, Proveedores, Sustitutos, Clientes, Intermediarios, Distribuidores, Agencias Reguladoras y Colaboradores.

En la figura a continuación se puede observar en síntesis cada factor, que posteriormente será desarrollado en este mismo capítulo.

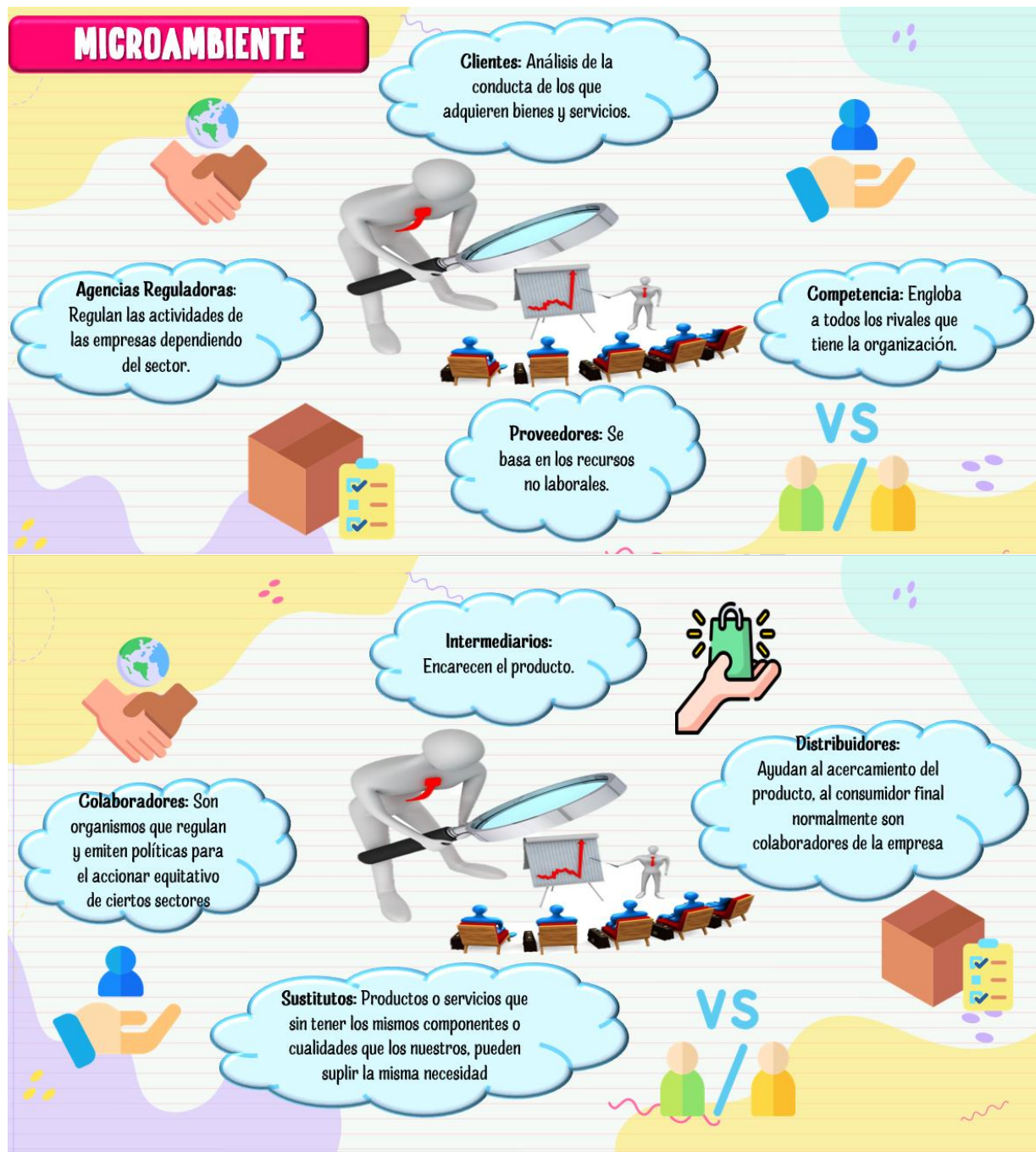


Figura 61: Microambiente
Fuente: Elaborado por la Autora

a) Competencia

A fin de definir la competencia es necesario previamente que la empresa defina la industria o sector en el que está compitiendo; adicionalmente la competencia se puede dividir a la en dos grandes grupos:

- Competencia directa, que son empresas que producen bienes o brindan servicios iguales a los de la organización que se está analizando y que se encuentran en el mismo sector geográfico; y

- La competencia indirecta que son empresas que producen bienes o brindan servicios iguales a los de la organización y que se encuentran en otro sector geográfico; o a su vez son empresas que producen bienes o brindan servicios similares, sustitutos o que suplen la misma necesidad a los de la organización y que se encuentran en el mismo sector.

Un ejemplo más didáctico se puede observar en la figura a continuación:

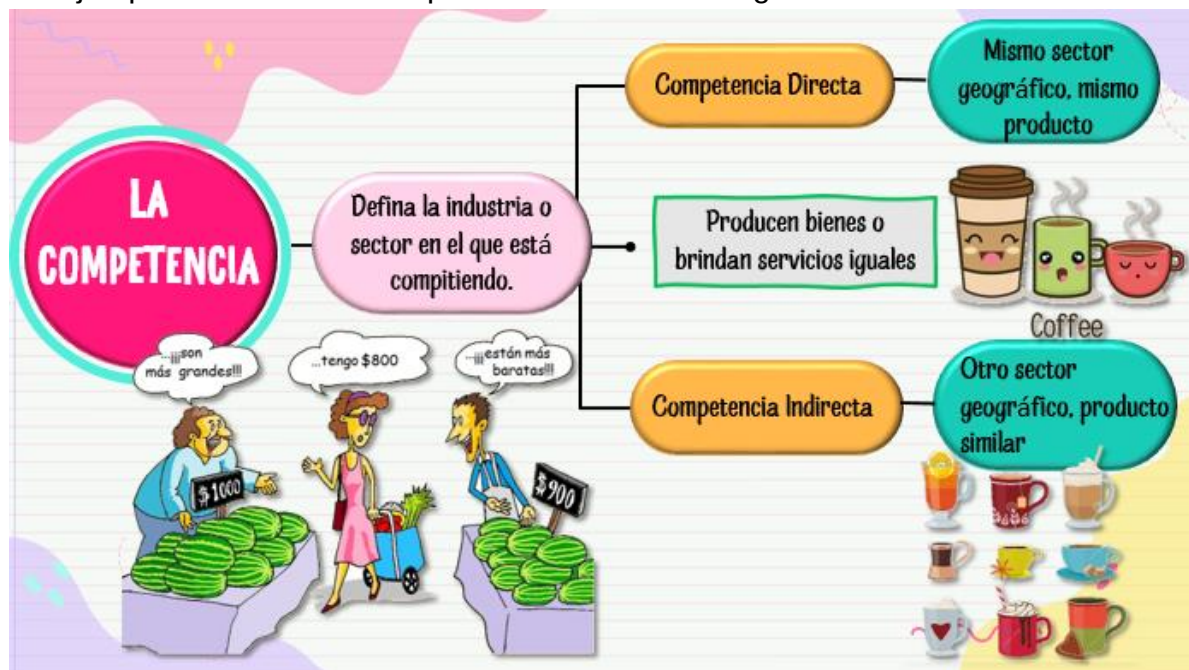


Figura 62: La Competencia
Fuente: Elaborado por la Autora

b) Clientes

En este factor se debe analizar por un lado a los clientes de la organización que son las personas u organizaciones que compran y utilizan los productos de la empresa, estos a su vez se dividen en:

- Clientes consumidores quienes compran el producto para su uso final;
- Clientes empresariales que son aquellas organizaciones que compran el producto para incluirlo en su proceso de producción o para realizar en él procesamientos adicionales, es decir compran materiales o insumos y la transforman en otros productos terminados con diferentes características del producto original.
- Clientes reales que son la cartera de clientes habituales con los que cuenta la empresa.
- Clientes potenciales que son los clientes de la competencia o las personas que consumen productos sustitutos y que podrían en algún momento llegar a ser clientes de la organización.

Un dato importante a ser tomado en cuenta es que en los diagnósticos situacionales no solamente se debe investigar los clientes propios, sino que también se debe analizar a los clientes de la competencia ya que pueden estar insatisfechos o tal vez

solo quieran probar nuevas experiencias en productos o servicios; en la figura a continuación se puede observar los tipos de clientes que existen:



Figura 63: Los Clientes
Fuente: Elaborado por la Autora

c) Proveedores

Son las organizaciones que entregan a la empresa estudiada los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios.



Figura 64: Los proveedores
Fuente: Elaborado por la Autora

Un factor clave de análisis es saber si la empresa tiene un solo proveedor o varios, si la empresa tiene línea de crédito con sus proveedores o paga de contado y si los tiempos de entrega son los que la organización necesita o sus proveedores sufren retrasos; es decir en este punto se debe analizar la relación comercial de la empresa con sus proveedores.

d) Intermediarios

Es un canal de comercialización indirecta, en esta categoría se incluyen todas las organizaciones que ayudan al “acercamiento” del producto desde la empresa hasta los clientes; este acercamiento es físico, financiero y psicológico. Dentro de los intermediarios se incluyen los mayoristas y minoristas o intermediarios financieros. Normalmente los intermediarios encarecen el producto; por ejemplo, en la cadena de abastecimiento de alimentos, el intermediario mayorista compra los productos a los campesinos quienes son los productores, esta compra muchas veces no es justa ya que se paga por estos productos precios mínimos; estos intermediarios mayoristas dejan esos productos en centros de acopio o mercados locales a precios que pueden llegar al doble o triple del inicial de compra; de estos centros de acopio estos productos son nuevamente comprados por intermediarios minoristas quienes los pueden distribuir en tiendas o comercios pequeños o los pueden dejar en las manos del consumidor final.



Figura 65: Los Intermediarios
Fuentes: Elaborado por la Autora

e) Distribuidores

Los distribuidores a los que se hace referencia en el micro entorno son los que no forman parte de la empresa, pero distribuyen sus productos; también llamados distribuidores autorizados, normalmente ellos son socios estratégicos de la empresa, ya que por una comisión o valor acordado dejan en diferentes comercios pequeños los productos de la empresa.



Figura 66: Distribuidores
Fuentes: Elaborado por la Autora

f) Sustitutos

Son productos que satisfacen la misma necesidad o cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero se basan en tecnologías diferentes, por lo que están fabricados fuera de los límites de la empresa o sector considerados en el análisis.

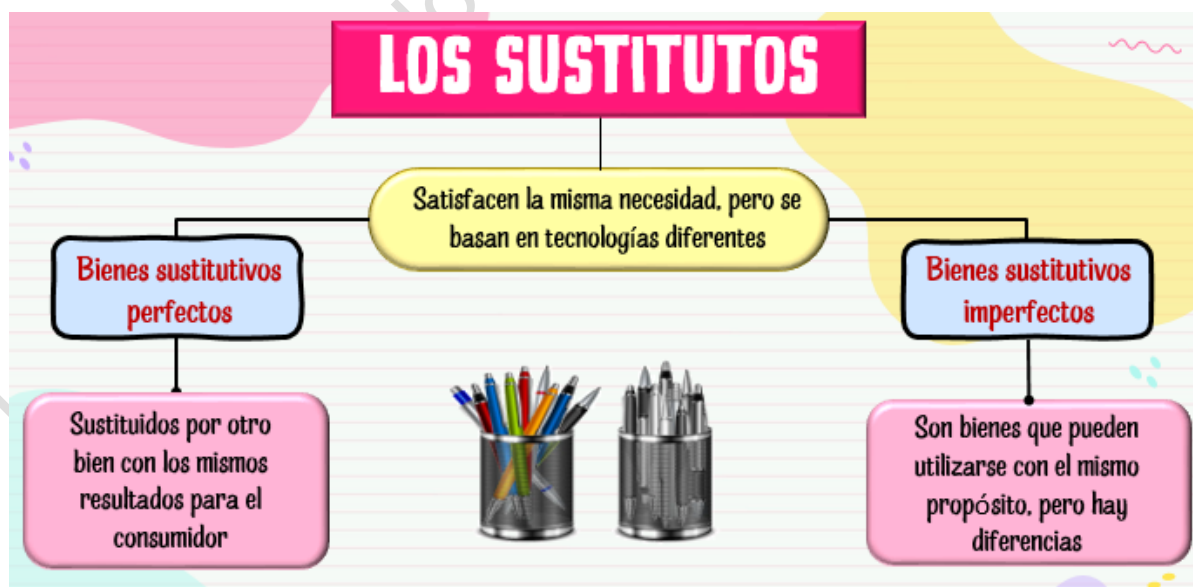


Figura 67: Los Sustitutos
Fuentes: Elaborado por la Autora

Las empresas que fabrican los productos sustitutos se agrupan en diferentes categorías; un ejemplo de producto sustituto puede ser los medicamentos genéricos; o un pastel, una arepa, una tortilla de maíz en lugar de un pan.

g) Organismos de Control Específicos o Agencias Reguladoras

Son instituciones públicas que regulan las actividades de las empresas según el sector específico al que pertenecen estas organizaciones. Las agencias reguladoras tienen interés o preocupación en las actividades de la empresa, el cual se origina por la regulación y el control que deben ejercer sobre ellas.

Por ejemplo:

- En el caso de un hotel o restaurante, sus organismos de control serían las que otorgan permisos de funcionamiento como: el Municipio de Quito por medio de la Agencia de Control y Vigilancia Sanitaria, Ministerio del Ambiente, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Turismo, etc.
- Si fuera el caso de una institución financiera, las agencias reguladoras serían: la Superintendencia de Bancos, El Banco Central, etc.



Figura 68: Agencias Reguladoras
Fuentes: Elaborado por la Autora

h) Colaboradores

En el caso de las instituciones públicas, Fundaciones u Organismos no Gubernamentales ONG las organizaciones colaboradoras pueden ser las que provean de recursos de cualquier tipo o ayuden a que los productos o servicios de la empresa lleguen a otros mercados. En el caso de empresas privadas se encuentran las cámaras, gremios, asociaciones, sindicatos, etc.; si quiere más información del tema debe consultar el capítulo anterior.

Otros organismos de apoyo, regulación y estandarización de actividades también pueden ser catalogados como socios estratégicos o colaboradores, ya que permiten

normar precios de productos, apoyar para expansión tanto nacional como internacional de las personas jurídicas; además apoyar el desarrollo y expansión de los sectores productivos o de la economía en nuestro país; dentro de estos organismos las más importantes son Cámaras de Comercio, de las cuales a continuación, se pueden citar las dos cámaras de comercio principales en el Ecuador que son las de Guayaquil y Quito.

1. **Cámara de comercio de Guayaquil** La Cámara de Comercio de Guayaquil Tiene por objetivos:
 - Impulsar el desarrollo del comercio, de las fuentes de riqueza y de los negocios en general.
 - Procurar la prosperidad de sus socios, a quienes prestará respaldo y cooperación para el desarrollo de sus actividades
 - Ejercer una influencia cívica que redunde en el desarrollo de la ciudad de Guayaquil y la consecución de sus objetivos socio-económicos y culturales; así como los de todo el país.
2. **Cámara de comercio de Quito.** La Cámara de Comercio, Agricultura, e Industrias de Quito se fundó en 1906, con el propósito de defender a los ciudadanos de Quito de los abusos del poder. Actualmente es el gremio más grande del país ya que su principal finalidad es proveer a sus socios servicios de calidad que contribuyen al desarrollo de sus negocios. Son 112 años de vida institucional al servicio de Ecuador. Entre sus principales objetivos están el fomentar y fortalecer el comercio y la inversión extranjera.

En este grupo también se encuentran los gremios, federaciones, asociaciones, colegios, comités, etc.; varios ejemplos de estos organismos se pueden observar a continuación:

- Colegio de Arquitectos;
- Asociación de exportadores de banano del Ecuador;
- Cámara de Artesanos;
- Sindicato de Choferes;
- Unión Nacional de Periodistas;
- Sociedad ecuatoriana de Nefrología;
- Centro Ecuatoriano para la promoción y acción de la mujer;
- Alianza para el emprendimiento e innovación;
- Agremiación de restaurantes en Pichincha;
- La huella: ¡Mucho mejor Ecuador!
- Junta de Beneficencia de Guayaquil; etc.

En la figura a continuación se puede observar en síntesis los Organismos de Apoyo, Regulación y Estandarización de actividades:

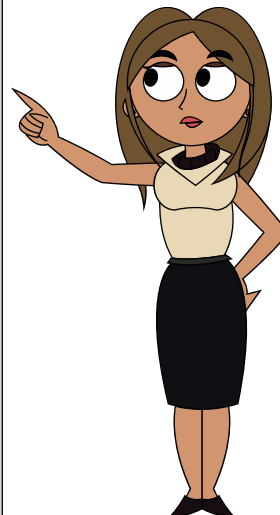
Organismos de Apoyo, Regulación y Estandarización de actividades



Figura 69: Organismos de Apoyo, Regulación y Estandarización de actividades
Fuente: Elaborado por la Autora

Nota importante: Para desarrollar el estudio del Microambiente debe tomarse en cuenta las particularidades de cada organización, la razón social el sector al que pertenece, el producto o servicio que comercializa, si es pública o privada, etc.; y en base a esa información desarrollar el estudio solo de los factores que conformen en realidad su microambiente.

Ejemplos: Si es una institución pública no tendrá Competencia, Sustitutos, Distribuidores e Intermediarios.



4.1.1.2 Evaluación del Ambiente Interno

“El autoconocimiento también es la clave en el desarrollo organizacional, porque nos ayuda a definir una misión y visión realistas y saber en qué etapa del ciclo de vida de la empresa nos encontramos”

Ambiente interno son los factores tangibles e intangibles que son parte de la organización; constituyen todos los elementos que se encuentran dentro de las fronteras de la organización y por su naturaleza pueden ser controlados o manejados; identifica aquellas actividades que la empresa realiza con éxito y aquellas actividades que requieren mayor atención y perfeccionamiento. En este ambiente se encuentran las fortalezas y debilidades empresariales que deben ser potenciadas o eliminadas, según sea el caso.



Figura 70: Elementos del Ambiente Interno
Fuente: Elaborado por la Autora

a) Flexibilidad

La flexibilidad interna tiene que ver con la rapidez con la que la organización se adapte al cambio; por medio de Innovación, Creatividad, Investigación y Desarrollo; entre otras herramientas que permitan sobresalir o actuar con rapidez ante situaciones adversas; este factor no necesariamente está relacionado con el incremento de los recursos financieros de la organización; la adopción de alternativas para acoplarse al mercado y ganar más clientes normalmente origina el aumento de ingresos.

Las organizaciones deben optar por el cambio para sobresalir y no solo conformarse con sobrevivir; el mantenerse estáticos y no cambiar en el mejor de los casos permitirá que estas organizaciones generen pocos réditos económicos que en función del tiempo irán disminuyendo paulatinamente; en un segundo peldaño pueden llegar a mantenerse en un punto de equilibrio, no pierden ni ganan solo sobreviven y al tercer peldaño al que pueden llegar es simplemente dejar de existir; este tipo de organizaciones son catalogadas como tradicionales. (NIETO, 2022)

Cuando se realice el Diagnostico de una organización ya constituida en la que no se tiene una cultura de cambio ya se puede llegar a concluir que no tiene futuro, ya que la flexibilidad permite ser competitivos.

b) Talento humano

Está conformado por el personal tanto administrativo como operativo de la organización y su conjunto de talentos, conocimientos y experiencias ("know-how" o "saber hacer"), capacidades, competencias y esfuerzo laboral y por ende constituye el factor primordial de la organización.

Este factor también se debe analizar desde la perspectiva de los trabajadores; respecto a cómo sienten el clima laboral, si tienen claras sus actividades, si sienten que su trabajo es enriquecedor o existen planes de crecimiento, si existen factores motivacionales o incentivos, si se los hace partícipes en las decisiones de la organización, si existen riesgos psicosociales, y demás factores propios del individuo dentro de la organización que repercutirán en su desenvolvimiento laboral.

c) Recursos Financieros

Este elemento está conformado por los recursos financieros con los que cuenta la organización que nacen de las transacciones económicas de la propia actividad. Por lo tanto, supone todos los recursos y valores cuyo resumen se observa en la situación económica y financiera de la organización.

En el caso de proyectos la información para analizar este factor debe obtenerse del estudio de la factibilidad económica, donde se determina si el proyecto es o no rentable.

d) Recursos Tecnológicos e infraestructura

Este elemento está conformado por el conjunto de equipos, máquinas y maquinarias, sus diferentes métodos, procedimientos y productos de investigación utilizados para apoyar el desarrollo de las actividades tanto productivas como administrativas de la organización.

e) Producto o Servicio

Aquí se debe exponer las características del producto o servicio que se va a comercializar; lo que nos diferencia o nos hace iguales a los productos o servicios de la competencia; si el producto o servicio es o no aceptado en el mercado, si se comercializa por si solo o siempre se tiene que motivar de alguna manera al mercado meta; si es conocido o nuevo en el mercado; etc.

f) Precio

Aquí se debe analizar el precio desde tres perspectivas: (organización, clientes y competencia); para lo cual se puede plantear las siguientes preguntas:

1. ¿El precio de nuestro producto o servicio actualmente cubre los costos y gastos?
2. ¿Se obtiene utilidad en función a estos precios?
3. ¿El precio del producto o servicio que estamos comercializando está acorde con lo que los clientes están dispuestos a pagar?
4. El precio de los mismos productos y servicios o productos y servicios sustitutos que son comercializados por la competencia ¿es mayor o menor al nuestro?

Si se trata de un proyecto además se debe analizar indicadores como TIR y VAN⁶; para verificar si los precios planteados podrán hacer factible al proyecto.

g) Plaza

Es el lugar físico en donde pretendemos desarrollar el proyecto o donde ya se están desarrollando las actividades de la organización; en este factor se debe analizar si es el adecuado de acuerdo a la normativa vigente (utilización de suelo); si es factible la movilización de los colaboradores, si es estratégico y está al alcance del segmento de clientes propios o de los que se pretende captar, etc.; este factor está muy relacionado con el ambiental y en ocasiones se podría hacer un solo análisis de los dos factores.

h) Producción

Este elemento está conformado por el conjunto de procesos productivos que transforman insumos en productos finales, sean estos bienes o servicios para los clientes; este factor abarca también la productividad, costos directos e indirectos de fabricación, facilidad para obtener maquinaria, materiales, insumos, equipos, distribución de planta,

⁶ Valor Actual Neto indica el valor del proyecto a día de hoy; mientras la TIR, nos da una medida relativa, en tanto por ciento. Los parámetros del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) pueden ayudarnos a estudiar la viabilidad de ciertos proyectos a nivel económico. No obstante, hay que tener claro que estos criterios no siempre coinciden, tienen sus limitaciones y sus resultados podrían ser inconsistentes en algunos casos. (ECONOMIPEDIA, 2023)

i) Comercialización, Publicidad y Promoción

Este elemento incluye el conjunto de procesos de promoción, ventas, distribución y mercadeo que permiten que los productos lleguen a los diferentes clientes y obtener de ellos retroalimentación para una innovación constante.

Respecto a la publicidad se debe analizar si se está eligiendo de manera adecuada el o los medios por los cuales se pretende llegar al mercado meta; actualmente los canales de publicidad son completamente diferentes a los que se usaba hace unos cinco años atrás; por lo que se debería determinar si la empresa ya está usando o no las redes, medios digitales o influencers como aliados estratégicos para llegar a más clientes.

j) Imagen corporativa o institucional

Es el concepto de la organización que tienen los entes externos a ella, es decir, clientes, proveedores, competidores, socios estratégicos, entidades de regulación y público en general. Es decir, es el pensamiento u opinión que la sociedad se ha formado respecto a la organización a lo largo de su historia en el mercado, la cual puede ser positiva o negativa dependiendo del nivel de desempeño, calidad, ética y responsabilidad que haya demostrado. La imagen corporativa o institucional es un elemento clave que puede representar una fortaleza a potenciar o debilidad a corregir pues de ello depende que la sociedad la considere como confiable organizacionalmente.

k) Sustentabilidad, Sostenibilidad

El respeto que demuestren las organizaciones por la naturaleza en la actualidad es vital ya que mientras más incluyan responsabilidad social en sus procesos o prácticas y a su vez mayor sea su cuidado ambiental y cuiden los recursos a futuro más probabilidades tienen que captar clientes que compartan esta ideología.⁷

⁷ Para conocer más respecto al tema de Sustentabilidad y Sostenibilidad puede consultar mi libro Desarrollo Organizacional Modelo Ecuatoriano tercera edición; en el capítulo IV bajo el tema: La nueva era de los Sistemas Sostenibles y Sustentables.

Nota importante: Para desarrollar el estudio del Ambiente Interno debe tomarse en cuenta las particularidades de cada organización, la razón social, el sector al que pertenece, el producto o servicio que comercializa, si es pública o privada, etc.; y en base a esa información desarrollar el estudio solo de los factores que conformen en realidad su ambiente interno.

Ejemplos:

- Si es una institución pública no existirá un departamento de producción, ni comercialización, por ende, esos factores no serán tomados en cuenta.
- Si es una institución pública, una fundación o un organismo sin fines de lucro, no se puede analizar el factor precios, ya que los servicios que prestan normalmente son gratuitos.
- Si es una empresa de servicios no tendrá departamento de producción y si es una industria no tendrá que analizar el factor servicio ya que este se refiere a las empresas que comercializan servicios no las que producen bienes.
- Si es un proyecto nuevo no se puede analizar el factor de imagen ya que esta se proyecta en función de la experiencia de los clientes; tampoco la flexibilidad ya que esta se va desarrollando conforme la organización se desenvuelve en el mercado y se adapta al medio.



4.1.2 Estructuración del Diagnostico

Finalmente, después de estar en capacidad de identificar tanto los factores internos como externos para concluir con el diagnostico situacional es preciso identificar si los factores analizados anteriormente son:

- Positivos externos entonces se tratan de OPORTUNIDADES
- Negativos externos, entonces se tratan de AMENAZAS
- Positivos internos, entonces se tratan de FORTALEZAS
- Negativos internos, entonces se tratan de DEBILIDADES

Posterior a aplicar el análisis en la organización la persona encargada se puede encontrar con algunas particularidades que al ser positivos no sepan diferenciar si corresponden a Fortalezas u Oportunidades; o por ser negativos no sepan diferenciar si son Debilidades o Amenazas, por lo que en la tabla a continuación se enumeran ejemplos de cada factor.

PRODUCTO DEL ANÁLISIS INTERNO	Ejemplos de Fortalezas: Buen ambiente laboral. Proactividad en la gestión. Conocimiento del mercado. Grandes recursos financieros. Buena calidad del producto final. Posibilidades de acceder a créditos. Equipamiento de última generación. Experiencia de su Talento Humano. Recursos humanos motivados. Procesos técnicos y administrativos de calidad. Características especiales del producto que se oferta. Cualidades del servicio que se considera de alto nivel. Adaptación al entorno. Innovación en productos o procesos.	Ejemplos de Debilidades: Salarios bajos. Equipamiento viejo. Falta de capacitación. Problemas con la calidad. Reactividad en la gestión. Mala situación financiera. Incapacidad para ver errores. Falta de adaptación al entorno. Capital de trabajo mal utilizado. Deficientes habilidades gerenciales. Poca capacidad de acceso a créditos. Falta de motivación de los recursos humanos. Producto o servicio sin características diferenciadoras.
PRODUCTO DEL ANÁLISIS EXTERNO	Ejemplos de Oportunidades: Regulaciones a favor del sector Competencia débil. Mercado mal atendido. Necesidad del producto. Inexistencia de competencia. Tendencias favorables en el mercado. Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.	Ejemplos de Amenazas: Conflictos gremiales. Regulación desfavorable. Cambios en la legislación. Competencia muy agresiva. Aumento de precio de insumos. Segmento del mercado contraído. Tendencias desfavorables en el mercado. Competencia consolidada en el mercado. Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado) Pandemias, desastres naturales.

Tabla 10: Ejemplos factores FODA
Fuente: Elaborado por la Autora

Una vez que ya se identificaron si los factores son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es pertinente calificar el impacto que estos tienen en la organización; lo cual se realiza de la siguiente manera:

Si es un factor POSITIVO externo es una:	OPORTUNIDAD	Si su impacto en la gestión de la organización es:	Mínimo	Entonces es:	OPORTUNIDAD BAJA
			Medio		OPORTUNIDAD MEDIA
			Alto		OPORTUNIDAD ALTA
Si es un factor NEGATIVO externo es una:	AMENAZA	Si su impacto en la gestión de la organización es:	Mínimo	Entonces es:	AMENAZA BAJA
			Medio		AMENAZA MEDIA
			Alto		AMENAZA ALTA
Si es un factor POSITIVO interno es una:	FORTALEZA	Si su impacto en la gestión de la organización es:	Mínimo	Entonces es:	FORTALEZA BAJA
			Medio		FORTALEZA MEDIA
			Alto		FORTALEZA ALTA
Si es un factor NEGATIVO interno es una:	DEBILIDAD	Si su impacto en la gestión de la organización es:	Mínimo	Entonces es:	DEBILIDAD BAJA
			Medio		DEBILIDAD MEDIA
			Alto		DEBILIDAD ALTA

Tabla 11: Clasificación del Impacto del FODA en una organización
Fuente: Elaborado por la Autora

4.1.3 Levantamiento de información.

Para poder estructurar cualquiera de las herramientas estudiadas en los **Capítulos 3 y 4**, es necesario levantar la información, para lo cual se deben considerar todas las fuentes que provean recursos suficientes de análisis; a continuación, en las siguientes figuras se puede observar cuales son dichas fuentes

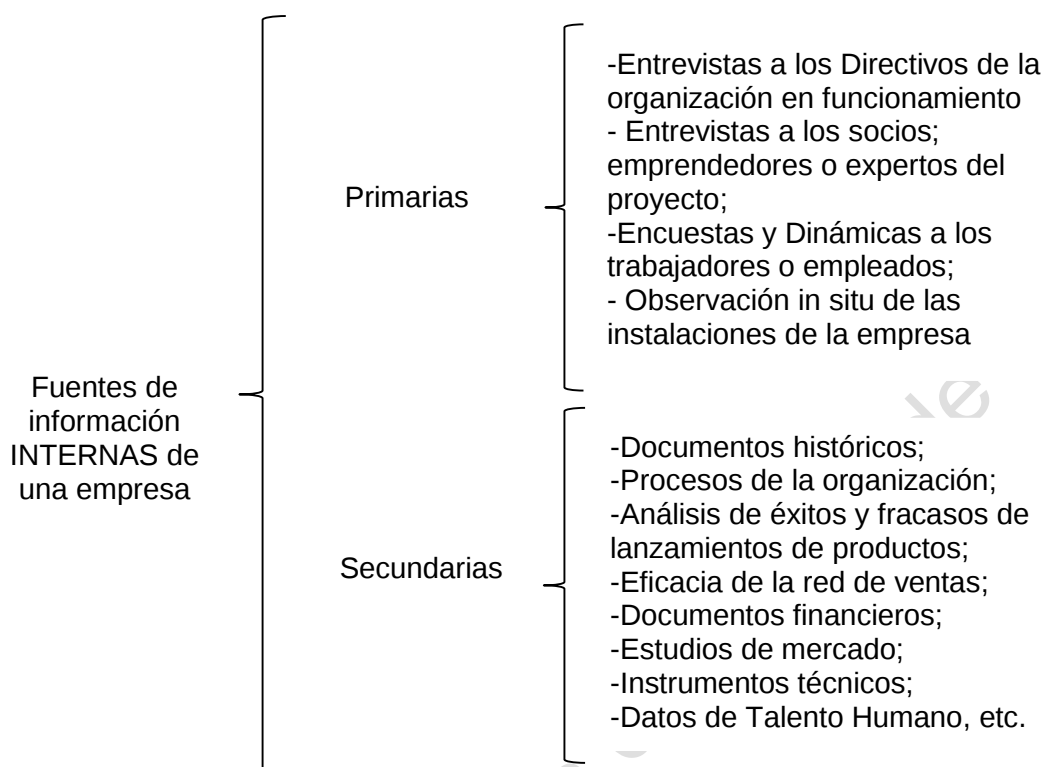


Figura 71: Fuentes de Información Internas de una empresa
Fuente: Elaborado por la Autora

En los proyectos nuevos no se posee información de fuentes internas o históricas, por lo que el levantamiento de información será en función del conocimiento, experiencia y las proyecciones que realicen los socios o emprendedores de este proyecto.

En las organizaciones ya conformadas para realizar el levantamiento de información de fuentes primarias internas recomendando mantener una entrevista con los dueños o directivos de la organización, ya que ellos pueden decir cuál es la situación actual de la empresa y a donde quieren llegar; por qué están realizando este estudio y cuáles son las expectativas futuras; adicionalmente son ellos los que poseen la mayor parte de la información de los entornos tanto externos como interno de la organización.



Figura 72: Fuentes de Información Externas de la empresa
Fuente: Elaborado por la Autora

El levantamiento de la información de Fuentes externas solo permite construir el Diagnostico Situacional del Entorno Externo: Macro y Micro Ambiente

TAREAS DEL CAPÍTULO

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

<https://youtu.be/ecSxldtZ6gI>

<https://youtu.be/3YYbG9ef2nc>

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

<https://youtu.be/ecSxldtZ6gI>

<https://youtu.be/3YYbG9ef2nc>



Después de visualizar los videos y los conocimientos adquiridos en este capítulo realice las siguientes actividades:

- 1. Diagnostico Situacional personal:** en el que desarrolles tus propios factores internos y externos para luego identificar tus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas; para realizar esta actividad debes basarte en la figura de los ambientes del ser humano que se encuentra al inicio de este capítulo; el contenido de esta tarea será la siguiente:
 - Breve introducción mínimo $\frac{1}{2}$ página en la que comenten brevemente ¿Quiénes son?
 - Diagnostico Externo
 - Diagnostico Interno
- 2. Tarea Grupal: Realicen un Diagnóstico Situacional de un emprendimiento en el que quieran incursionar; para lo cual deberán desarrollar las siguientes actividades:**
 - 2.1** Antes de escoger el emprendimiento deben pensar en el componente de innovación o creatividad que dará valor agregado del emprendimiento; para lo cual debe leer el Capítulo III de mi libro Desarrollo Organizacional el tema AFRONTANDO EL CAMBIO CON CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
 - 2.2** Breve introducción mínimo 1 página en la que comenten los factores más relevantes del emprendimiento, por qué surge la idea y por qué considera es un emprendimiento que puede ser llevado a cabo.
 - 2.3** Expliquen de qué manera realizarán el levantamiento de información de las fuentes internas y externas.
 - 2.4** Desarrollen el Diagnostico de los factores internos y externos; en el mismo análisis identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y si estas son altas, medias o bajas.

Para poder realizar esta tarea puedes basarte en el los ANEXOS de este libro en donde se observan dos Diagnósticos Situacionales realizados por mí y uno realizado por un grupo de mis estudiantes.

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=BPNN1pYuKA0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=RqaKTvhjdVE>

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=BPNN1pYuKA0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=RqaKTvhjdVE>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar los videos, así como revisar el contenido del tema en este libro; deberás desarrollar el modelo de 5 Fuerzas de Porter, en el mismo emprendimiento de la tarea anterior; para ello también puedes basarte en los ANEXOS 2 y 3 de este libro en donde se observa un Modelo realizado por mí, para una empresa inmobiliaria y un modelo realizado por un grupo de mis estudiantes.

CAPITULO 5 LAS MATRICES Y LAS ESTRATEGIAS

Este método fue desarrollado entre 1960 y 1970 con el objetivo de descubrir por qué fallaban las planificaciones corporativas a nivel gerencial en aquellos tiempos. Su éxito trascendió de manera inmediata gracias a su facilidad y rapidez de comprensión; con el tiempo esta herramienta de análisis fue empleada en otras áreas además de la gerencial; incluso en proyectos personales.

Son una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier estudio o investigación en la que se haya realizado con anterioridad el Diagnostico FODA o las cinco fuerzas de PORTER; y sirve para tener una visión general del estudio previamente realizado ya que agrupa en una síntesis gráfica y comprensible los factores internos, externos, positivos y negativos en un solo documento.

Las matrices FODA permiten tener una perspectiva amplia de la situación organizacional en una sola vista panorámica, lo cual además de permitir estructurar estrategias propias de la organización y tomar acciones en corto, mediano y largo plazo; las características generales que tienen las matrices FODA son:

- Ayuda a representar de mejor manera los datos;
- Ayuda a comparar los factores e interpretarlos de manera más rápida;
- No hace falta ser experto para poder interpretarlas ya que son de fácil comprensión para cualquier lector;
- Resultan necesarias al momento de presentar los resultados del estudio a los interesados; y
- Son de utilidad al momento de indicar tendencias o diferencias a simple vista.

¿Para qué sirven las matrices FODA?

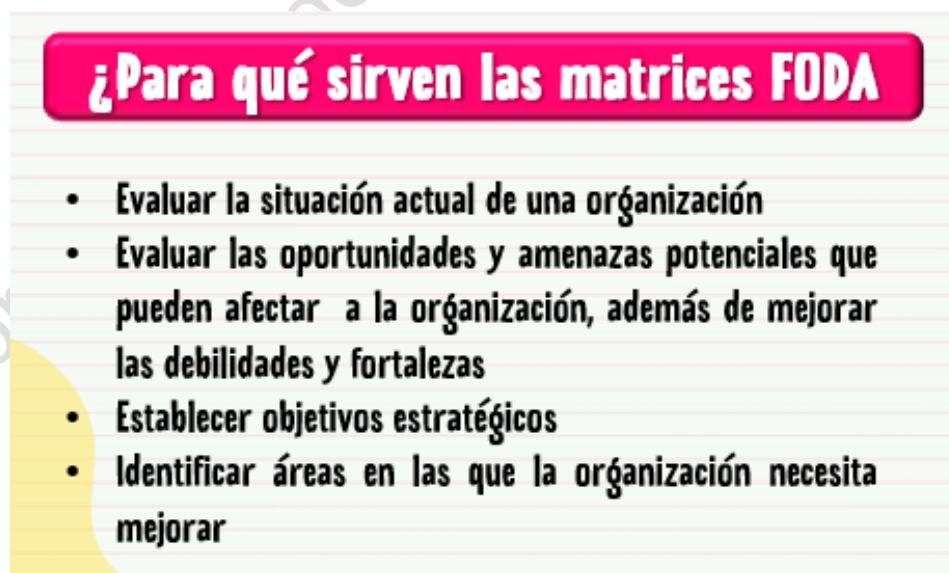


Figura 73: Funciones de la Matriz FODA
Fuente: Elaborado por la Autora

4.2 Tipos de matrices FODA

5.1.1 Matriz general

Ofrece una primera visión general de los factores; a continuación, encontramos un ejemplo de esta matriz de una empresa que se dedica a producir y comercializar empanadas de morocho:

PRODUCTO DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	<u>FORTALEZAS</u> • Cantidad adecuada de empleados, capacitados y bien remunerados • Administración que monitorea el giro de negocio en función del posicionamiento en el mercado • Objetivos en función de no generar pérdidas • Posee imagen corporativa • Cumple con las expectativas del cliente • Proporciona incentivos a sus colaboradores	<u>DEBILIDADES</u> • Espacios reducidos de las áreas administrativas • Falta de maquinaria moderna • Dificultad al momento de realizar la producción en cantidades grandes • No posee una estrategia de marketing definida • Falta de incentivos para los clientes, debido a que carecen de producción a gran escala • La publicidad no tiene gran alcance
PRODUCTO DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	<u>OPORTUNIDADES</u> • Gran cantidad de clientes potenciales • La mayor parte de la población ecuatoriana tiene solvencia para adquirir el producto • Gran cantidad de métodos para el cuidado ambiental • Preparación en el mercado	<u>AMENAZAS</u> • Competidores con productos similares, a precios accesibles • No se tiene un buen número de proveedores, creando dependencia de los mismos • Posibilidad de que los intermediarios cancelen la comercialización del producto • Ingreso de nuevos productos sustitutos en el mercado • Agencias reguladoras excesivas • La tecnología se encuentra en constante evolución • Implementación de nuevas políticas, leyes y regulaciones • Acogida del producto en sectores específicos • Variación en la cantidad del consumo poblacional • Pandemia, riesgos de contagio

Tabla 12: Matriz General FODA

Fuente: Elaborado por la Autora

Nota importante: Esta matriz solo se la debe realizar en el caso de iniciar en los estudios de Diagnostico Situacional; ya que con el tiempo y experiencia adquirida la persona encargada puede realizar directamente la matriz de evaluación calificada.



5.1.2 Matriz de evaluación calificada.

Después de realizar el Diagnostico Situacional y a la par la calificación de los factores; ya se sabe si las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas son Altas, Medias o Bajas; por lo que esta matriz además de permitirnos una visión general de los factores, también permite ver cuáles son los que más benefician o perjudican a la organización; retomando el mismo ejemplo anterior tendríamos:

EVALUACIÓN CALIFICADA DE FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cantidad adecuada de empleados, capacitados y bien remunerado	✓		
2	Administración que monitorea el giro de negocio en función del posicionamiento en el mercado		✓	
3	Objetivos en función de no generar pérdidas	✓		
4	Posee imagen corporativa	✓		
5	Cumple con las expectativas del cliente	✓		
6	Proporciona incentivos a sus colaboradores		✓	
DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Espacios reducidos de las áreas administrativas		✓	
2	Falta de maquinaria moderna	✓		
3	Dificultad al momento de realizar la producción en cantidades grandes		✓	
4	No posee una estrategia de marketing definida		✓	
5	Falta de incentivos para los clientes, debido a que carecen de producción a gran escala	✓		
6	La publicidad no tiene gran alcance	✓		
EVALUACIÓN CALIFICADA DE FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Gran cantidad de clientes potenciales	✓		
2	La mayor parte de la población ecuatoriana tiene solvencia para adquirir el producto	✓		
3	Gran cantidad de métodos para el cuidado ambiental	✓		
4	Preparación adecuada en función a los cambios en el mercado	✓		
AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Competidores con productos similares a precios accesibles		✓	
2	No se tiene un buen número de proveedores, creando dependencia de los mismos	✓		
3	Posibilidad de que los intermediarios cancelen la comercialización del producto			✓
4	Ingreso de nuevos productos sustitutos en el mercado	✓		
5	Agencias reguladoras excesivas		✓	
6	La tecnología se encuentra en constante evolución		✓	
7	Implementación de nuevas políticas, leyes y regulaciones		✓	
8	Acogida del producto en sectores específicos	✓		
9	Variación en la cantidad del consumo poblacional			✓
10	Pandemia, riesgos de contagio		✓	

Tabla 13: Matriz de Evaluación Calificada FODA
Fuente: Elaborado por la Autora

5.1.3 Matriz de evaluación ponderada.

La matriz de evaluación ponderada es una herramienta usada para tomar decisiones entre diferentes opciones de forma objetiva y consensuada, permitiendo realizar este proceso de una manera transparente y documentada; no hay una formula específica para determinar el valor que tendrá cada factor a ser ponderado, esto al igual que la calificación de factores es producto del análisis crítico de la o las personas que están realizando el estudio; a continuación, se puede observar en secuencia como realizar la ponderación de los factores y al final se encuentra un ejemplo de matriz ponderada de la misma empresa de los ejemplos anteriores.

Pasos para ponderar los factores:

1. **Probabilidad:** Con los factores enlistados y calificados de la matriz anterior, a continuación, se debe otorgar un porcentaje a cada uno; en función de cuan importantes o prioritarios son para el estudio; la única condición es que entre todos los factores internos y luego externos al sumar estos porcentajes no sobrepase el cien por ciento 100%.
2. **Evaluación:** Después a cada factor calificado y que ya tenga su porcentaje se le otorga una escala numérica; la única condición es que no sean inferiores a 1 (uno) ni mayores a 5 (cinco); para lo cual y como experiencia propia en los estudios realizados puede fluctuar de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN	ESCALA NUMÉRICA
ALTA	5 puntos
MEDIA	Entre 3 a 4 puntos
BAJA	Entre 1 a 2 puntos

Pero como mencione al inicio, tanto el cálculo de la probabilidad como la evaluación ya quedan a criterio de la persona que esté realizando el estudio.

3. **Valor:** Es el resultado de la multiplicación entre la Probabilidad y la Evaluación.
4. **Suma valores:** Se suma la última columna tanto de los factores externos como de los factores internos y este valor referencial servirá para compararlo con estudios pasados o estudios futuros; y así se puede establecer si la organización corre más o menos riesgo y si tiene o no mejores oportunidades.

Para la presentación de esta matriz recomiendo se lo haga por factores; es decir una matriz para los factores externos y otra para los internos; a fin de poder realizar la sumatoria tanto de la probabilidad como de los valores totales; en cuyo caso las matrices quedarían de la siguiente manera:

EVALUACIÓN PONDERADA DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		PROBABILIDAD	EVALUACIÓN VALOR
1	Cantidad adecuada de empleados, capacitados y bien remunerado	0,10	5 0,50
2	Administración que monitorea el giro de negocio en función del posicionamiento en el mercado	0,06	3 0,18
3	Objetivos en función de no generar pérdidas	0,09	5 0,45
4	Posee imagen corporativa	0,09	5 0,45
5	Cumple con las expectativas del cliente	0,10	5 0,50
6	Proporciona incentivos a sus colaboradores	0,06	3 0,18
DEBILIDADES		PROBABILIDAD	EVALUACIÓN VALOR
1	Espacios reducidos de las áreas administrativas	0,08	3 0,24
2	Falta de maquinaria moderna	0,08	5 0,40
3	Dificultad al momento de realizar la producción en cantidades grandes	0,07	3 0,21
4	No posee una estrategia de marketing definida	0,06	3 0,18
5	Falta de incentivos para los clientes, debido a que carecen de producción a gran escala	0,11	5 0,55
6	La publicidad no tiene gran alcance	0,10	5 0,50
TOTAL		1,00 = 100%	4,34
EVALUACIÓN PONDERADA DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		PROBABILIDAD	EVALUACIÓN VALOR
1	Gran cantidad de clientes potenciales	0,13	5 0,63
2	La mayor parte de la población ecuatoriana tiene solvencia para adquirir el producto	0,13	5 0,63
3	Gran cantidad de métodos para el cuidado ambiental	0,13	5 0,63
4	Preparación adecuada en función a los cambios en el mercado	0,13	5 0,63
AMENAZAS		PROBABILIDAD	EVALUACIÓN VALOR
1	Competidores con productos similares a precios accesibles	0,07	3 0,21
2	No se tiene un buen número de proveedores, creando dependencia de los mismos	0,05	5 0,25
3	Posibilidad de que los intermediarios cancelen la comercialización del producto	0,02	1 0,02
4	Ingreso de nuevos productos sustitutos en el mercado	0,10	5 0,50
5	Agencias reguladoras excesivas	0,03	3 0,09
6	La tecnología se encuentra en constante evolución	0,04	3 0,12
7	Implementación de nuevas políticas, leyes y regulaciones	0,05	3 0,15
8	Acogida del producto en sectores específicos	0,10	5 0,50
9	Variación en la cantidad del consumo poblacional	0,01	1 0,01
10	Pandemia, riesgos de contagio	0,03	3 0,09
TOTAL		1,00 = 100%	4,44

Tabla 14: Matriz de Evaluación Ponderada FODA
Fuente: Elaborado por la Autora

5.1.4 Matriz cruzada

Esta matriz es el resultado final del estudio de Diagnostico Situacional; y a mi criterio la más importante, ya que sirve para definir qué estrategias **PROPIAS** se deben poner en práctica una vez identificados los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización; es decir, es una receta personalizada que servirá para potenciar y desarrollar a la empresa de manera positiva.

Algo muy importante a tomar en cuenta al momento de estructurar las estrategias es que estas deberán ser construidas en función de aprovechar las oportunidades externas y fortalezas internas; evitar o neutralizar las amenazas del entorno externo y minimizar el impacto de las debilidades tratando de incluso erradicarlas ya que al ser internas pueden ser corregibles; algunas consideraciones para diseñar las estrategias se pueden observar a continuación:

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	En este cuadrante se generan las estrategias FO; y la idea es estructurarlas potenciando las fortalezas que son internas y aprovechando las oportunidades que son externas. Estas estrategias son mucho más alcanzables ya que parten de dos factores positivos uno controlable y el otro no; por lo que para efectos didácticos de este libro tendrán un color verde. Por tener esta característica son las primeras que se deberían seleccionar en el Plan Estratégico; y es recomendable desarrollarlas todas.	En este cuadrante se generan las estrategias DO; y la idea es estructurarlas erradicando lo más que se pueda o incluso tratando de desaparecer las debilidades que son internas y aprovechando las oportunidades que son externas. Estas estrategias no son muy alcanzables ya que parten de un factor negativo controlable y el otro positivo, pero no controlable, por lo que para efectos didácticos de este libro tendrán un color amarillo. Por tener esta característica son las segundas que se deben seleccionar en el Plan Estratégico; pero verificando la factibilidad y recursos que se invertirán en su desarrollo; es decir que no todas las estrategias generadas aquí serán escogidas o desarrolladas al final.
	AMENAZAS	En este cuadrante se generan las estrategias FA; y la idea es estructurarlas potenciando las fortalezas que son internas y neutralizando el impacto que tienen las amenazas, que por ser externas no se pueden controlar. Estas estrategias no son muy alcanzables ya que parten de un factor negativo no controlable y el otro positivo controlable, por lo que para efectos didácticos de este libro tendrán un color amarillo. Por tener esta característica son las segundas que se deben seleccionar en el Plan Estratégico; pero verificando la factibilidad y recursos que se invertirán en su desarrollo; es decir que no todas las estrategias generadas aquí serán escogidas o desarrolladas al final.	En este cuadrante se generan las estrategias DA; y la idea es estructurarlas erradicando lo más que se pueda o incluso tratando de desaparecer las debilidades que son internas y neutralizando el impacto que tienen las amenazas, que por ser externas no se pueden controlar. Estas estrategias tienen una probabilidad mínima de ser alcanzadas ya que parten de dos factores negativos, uno controlable y el otro no controlable; por lo que para efectos didácticos de este libro tendrán un color rosa. Por tener esta característica son las últimas que se deben seleccionar en el Plan Estratégico; pero verificando la factibilidad y recursos que se invertirán en su desarrollo; es decir que no todas las estrategias generadas aquí serán escogidas o desarrolladas al final.

Tabla 15: Matriz Cruzada FODA
Fuente: Elaborado por la Autora

Retomando el ejemplo anterior de la misma empresa la matriz de factores cruzados quedaría de la siguiente manera:

	FORTALEZAS 1. Cantidad adecuada de empleados, capacitados y bien remunerados 2. Objetivos en función de no generar pérdida 3. Cumple con las expectativas del cliente	DEBILIDADES 1. Falta de maquinaria moderna 2. Falta de incentivos para los clientes 3. La publicidad no tiene gran alcance
OPORTUNIDADES 1. Gran cantidad de clientes potenciales 2. La mayor parte de la población ecuatoriana tiene solvencia para adquirir el producto 3. Gran cantidad de métodos para el cuidado ambiental	O1O2F3: Mantener los estándares de calidad que se han ido manejando con el fin de tener aceptación por parte de los clientes que por ser un producto económico pueden adquirirlo. O2F2: Negociar mejores precios a los proveedores para mantener precios accesibles para el cliente. O3F1: Capacitar a los empleados respecto a cuidado ambiental en sus prácticas como parte del proceso productivo o administrativo O1F3: Realizar un estudio de factibilidad para establecer si es posible expandir el negocio abriendo nuevas sucursales O1O2F1F3: Aumentar la distribución del producto en las diferentes tiendas, y a la vez sugerir a las mismas el utilizar plásticos biodegradables para la venta del producto.	D1O1: Como la empresa cuenta con clientes potenciales, debería designar una cantidad de sus ingresos para actualizar o mejorar la maquinaria utilizada en la producción, facilitando la calidad del producto y el tiempo estimado de la entrega D2O2: Aumentar la publicidad para llegar a un mayor número de personas, mediante redes sociales, medios de comunicación, así las ventas aumentarían de manera significativa D3O3: La empresa debería utilizar las redes sociales para promocionar el producto e indicar las técnicas del cuidado ambiental que utiliza la empresa, logrando concientizar y generar ingresos O1O2D3: Realizar publicaciones diarias en las distintas plataformas de todos los productos, enfatizando la calidad del producto O1F2: Preparar una variedad de productos para de esta manera satisfacer el paladar de los clientes y elevar la imagen.
AMENAZAS 1. Ingreso de nuevos productos sustitutos en el mercado 2. Acogida del producto en sectores específicos 3. No se tiene un buen número de proveedores, creando dependencia de los mismos	A1A2A3F2: La empresa dará a conocer los ingresos obtenidos por la comercialización del producto en el mercado y así cumplir con los objetivos de no generar pérdidas.	D1A2: Actualizar su maquinaria, innovar productos, así se logrará producir en gran escala, además realizar un estudio de mercado para que el alcance al consumidor sea mayor D2A3: Buscar nuevos proveedores para tener más opciones, de esta forma los productos tendrán su precio justo, además adquirir descuentos y promociones, si el presupuesto es inferior se podría invertir en dar incentivos a los clientes. D3A1: Conseguir publicidad por medio de redes sociales, logrando que los clientes prefieran los productos de la empresa y no los sustitutos

Tabla 16: Ejemplo de Matriz Cruzada FODA

Fuente: Elaborado por la Autora

Finalmente hay autores que dicen que para cada cuadrante se debería escoger dos o tres factores; en lo personal considero que es mejor escoger los tres factores mejor valorados en la Matriz de Ponderación, ya que esos merecen ser observados; pero como en las matrices anteriores no existe una formula definida, así que escoger los factores que van a la matriz cruzada ya queda a criterio de la persona que esté desarrollando el estudio, de la misma manera cruzar los factores para generar la estrategia ya que se puede escoger uno o varios factores por cuadrante.

5.2 Estrategias

Las estrategias empresariales ayudan a aprovechar las oportunidades, prepararse para las amenazas, reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades de sus negocios; para desarrollar una correcta estrategia se necesita tener un conocimiento amplio de la empresa, tanto de ambiente externo como del interno.

5.2.2 Estrategias propias

Las estrategias generadas en la última matriz son propias de la empresa ya que nacen de cruzar los factores tanto internos como externos identificados por medio del Diagnostico Situacional; esta matriz es el pilar fundamental del FODA, del Plan Estratégico y de toda la Planificación Estratégica.

En mi experiencia como docente y como consultora siempre comparo el resultado de esta matriz con la receta de un doctor; quien después de realizar el chequeo médico, escuchar los síntomas, verificar los resultados de exámenes de laboratorio, radiografías, ecografías, etc.; formula en su receta el tratamiento adecuado, para que el paciente sobrelleve su estado y retorne su salud; esta receta es solo para ese paciente y de ninguna manera podrá ser compartida a otros que tengan los mismos síntomas; de igual manera estas estrategias son únicas y no podrán ser compartidas a otra empresa que quiera alcanzar el éxito.

Algo muy importante que se debe tomar en cuenta es que no todas las estrategias obtenidas de esta matriz pueden ser desarrolladas; para ello se debe realizar un análisis de la viabilidad de desarrollarlas, en función de los recursos disponibles y otros factores que se pueden observar en la tabla 9.

5.2.3 Estrategias Genéricas

Varios autores de libros de Administración y Planificación Estratégica, plantean una serie de estrategias genéricas que pueden ser adaptadas y adoptadas por la organización bajo ciertos criterios como ingreso a nuevos mercados, segmentación, alianzas, liderar ante la competencia, etc.

Por ejemplo, planificar una estrategia basada en las **5 fuerzas Porter** significa tomar información de factores que afectan a la compañía y determinar el grado de amenaza versus la situación y oportunidades de la misma. Con las cinco fuerzas es posible

definir un análisis de la competencia, conocer el entorno comercial y posteriormente establecer la estrategia más óptima. Porter establece 3 estrategias genéricas (Gestiopolis, 2023)

Como se puede observar en la siguiente matriz cruzada Porter propone que si la ventaja servirá para generar un cambio en toda la industria en base a la percepción del consumidor, la estrategia escogida deberá ser la de diferenciación; si por otro lado se pretende tener una posición de bajos costos la estrategia a escoger será la de liderazgo en costos; pero si el cambio servirá para mejorar solo un segmento de la organización se deberá escoger una estrategia de Enfoque; así:

Estrategia Objetivo		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
		Toda la industria	Solo un segmento
		Diferenciación	Liderazgo en costos
		Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura 74: Estrategias genéricas de Porter
Fuente: Elaborado por la Autora

Estas cinco fuerzas definidas por Michael Porter en su libro "Estrategia Competitiva", establecen que frente a ello existen tres fuerzas genéricas que se encargan de tomar acciones defensivas u ofensivas. Estas estrategias se aplican cuando la empresa desea afrontar las cinco fortalezas competitivas, de este modo se consigue un buen rendimiento en la inversión para la compañía; en la siguiente tabla a continuación se puede observar más detalles de las mismas:

Estrategias Genéricas de Porter		
Nombre de la estrategia	Concepto de la estrategia	Casos que se puede aplicar cada estrategia
Liderazgo global en costos	Esta primera estrategia por la difusión del concepto de la curva de aprendizaje que trata de alcanzar el liderazgo mediante un conjunto de políticas encaminadas a ese objetivo básico.	Se aplica en costos bajos ya que aporta a la empresa rendimientos que superan los esperado en promedio por la industria, a pesar de las fuerzas competitivas, da una defensa contra aquella rivalidad con los competidores.

Diferenciación	Esta segunda estrategia se distingue el producto o servicio que se está ofreciendo, creando en la industria en la que se percibe como único, como en el diseño y la imagen.	Se aplica dentro de una compañía de diferentes maneras, ya que una compañía no solo puede ser muy reconocida por su red de distribución y la disponibilidad, entonces esto quiere decir que también se refleja en los productos durables de gran calidad convirtiéndose en el objetivo estratégico principal. La diferencia es que a veces esta impide conseguir una gran participación.
Enfoque y concentración	Esta tercera estrategia se centra en un grupo de compradores, dentro de un segmento de la línea de productos o el mercado geográfico. Por lo tanto, se sabe que esta adopta multitud de modalidades.	En este caso se puede aplicar en la suposición de que una compañía podrá prestar un mejor servicio y una mejor atención a este segmento que las empresas compiten en mercados extensos, de esta forma se puede diferenciar el satisfacer favorablemente las necesidades de su mercado.

*Tabla 17: Estrategia Genérica de Porter
Fuente: Elaborado por la Autora*

Otros ejemplos de estrategias genéricas se encuentran en las tablas a continuación, donde también se observan sus conceptos y los casos en los que se podría aplicar:

Estrategias Generales		
Nombre de la estrategia	Concepto de la estrategia	Casos que se puede aplicar cada estrategia
Estrategia de aprendizaje	Es el plan de acción que se ha de seguir en el ámbito educativo para lograr el aprendizaje de una tercera persona. Una estrategia de aprendizaje es una secuencia de pasos o planes destinados a lograr un objetivo de aprendizaje, y los pasos específicos dentro de esa secuencia se denominan tácticas de aprendizaje. (Beltran, 2003) En este caso, la estrategia se convierte en un procedimiento de alto nivel que incluye varias tácticas y técnicas de aprendizaje.	En el ámbito educativo: • Lecturas comprensivas; • Elaboración de esquemas; • Soluciones de ejercicios; • Participación en discusiones; • Elaboración de esquemas en forma grupal y chats grupales; etc.
Estrategia militar	La estrategia militar se ocupa de la planificación y el mando de las campañas de guerra y el movimiento y ubicación estratégica de las fuerzas armadas. Karl von Clausewitz, el padre	En el ámbito militar: • Enfrentamientos territoriales; • Armadas bélicas de un territorio a otro

	de la estrategia militar moderna, la definió como "el uso de la guerra para acabar con las guerras". (Cabrera, Cuervo, Martinez, & Cabrera, 2016) Al hacerlo, priorizó los objetivos políticos en lugar de los militares y favoreció el control civil sobre los asuntos militares.	• Guerras y demás entre territorios • Planeación y direccionamiento de un gobierno • Movimiento y disposiciones estratégica de las fuerzas militarizadas
Estrategia empresarial	Son los planes o metodologías que sigue una empresa para lograr conseguir sus objetivos empresariales. Una estrategia empresarial es la combinación de todas las decisiones y acciones de una empresa para lograr sus objetivos comerciales y asegurar su competitividad en el mercado. (Arce, 2010) Es la columna vertebral de la empresa ya que es la hoja de ruta que conduce a los objetivos deseados. Los errores en el camino pueden hacer que su empresa se pierda en una horda de competidores. Una estrategia empresarial debe hacer pensar a un emprendedor en qué tipo de situación o posición quiere estar en el mercado durante un determinado período de tiempo.	Se llevan a cabo en cualquier tipo de organización con el fin de lograr crear una ventaja competitiva; o para diferenciar las empresas por su imagen, por sus productos o por su optimización en recursos.
Estrategia de negocio	Es el plan que sigue una empresa para conseguir los objetivos fijados con anterioridad, centrándose, sobre todo, en el posicionamiento en el mercado de la organización y en la obtención de lucro.	Es utilizada en organizaciones en fase de crecimiento de acuerdo a su naturaleza o razón social; esta estrategia también es usada al inicio del ciclo de vida del producto que comercializa, adicionalmente: • En marketing publicitario para mejorar la calidad del negocio; • Técnicas de establecimiento de precio, así como estudios de mercado; • Análisis de la competencia con el objetivo de establecer mejoras en los productos; etc.
Estrategia de inversión	Son los lineamientos que las personas que van a invertir van a seguir a la hora de elaborar su proyecto, esta estrategia está ligada al estudio financiero. Especifica cómo se debe realizar una inversión y qué herramientas se deben utilizar para mejorar el rendimiento del fondo. En definitiva, es un mapa educativo que te permite crear una cartera de valores acorde a tus necesidades de inversión.	Son las empresas que están en pleno crecimiento y que pueden aumentar su valor y por ende incrementar las ganancias; o: • Proyectos nuevos a corto, mediano y largo plazo; • Inversiones financieras en instituciones de préstamos; • Inversiones en bolsas de valores o mercados internacionales; • Inversiones con grados de aversión o riesgo altos o bajos; etc.
Estrategia de marketing	Es un plan de acción que se ha de llevar a cabo para conseguir un objetivo comercial.	Son esenciales para cualquier empresa, sea cual sea el tipo de productos o servicios que ofrece; se puede utilizar al inicio del proyecto para indagar las

	La estrategia de marketing es el proceso que permite a una empresa enfocar sus recursos disponibles y aprovecharlos al máximo para aumentar las ventas y obtener una ventaja sobre la competencia. Su estrategia de marketing se basa en los objetivos comerciales de la empresa. Para aplicar estos objetivos al desarrollo de planes, es necesario designarlos y definirlos utilizando las famosas siglas "SMART".	preferencias o carencias de los posibles clientes o si se desea diversificar productos, servicios o expandirse a nuevos mercados; adicionalmente este tipo de estrategias sirve para: • Publicidad y promociones en campañas; • E-commerce y marketing digital; • Pruebas gratuitas de softwares para luego comprarlos con descuentos; • Benchmarking y redes sociales; etc.
Estrategias con franquicias	Es un convenio en virtud del cual el titular de un negocio, de una marca y de un conocimiento le otorga el derecho por un tiempo determinado a otro comerciante.	En empresas en crecimiento que quieren reproducir un modelo de negocio que ya ha sido probado y se ha asegurado su rentabilidad en el mercado. Las empresas que no quieren arriesgar su capital hasta alcanzar una buena imagen o una buena cartera de clientes; al optar por la franquicia ya se tiene esos aspectos fundamentales ganados.
Clientes y proveedores	Se constituye en una necesidad, pero, no se debería permitirse la venta de sus productos y/o servicios a un único comprador en cambio las estrategias de compra, se relacionan con los proveedores, en este caso se pretenden elegir los proveedores que posibiliten la entrega oportuna de los insumos. Su aplicación permite lograr niveles de competitividad, en cuyo caso se haría una asignación eficiente en las compras y la creación de ventajas competitivas importantes para atraer a clientes, consiguiendo con ello estabilidad y confianza	

Tabla 18: Estrategias Generales
Fuente: Elaborado por la Autora

Estrategias Competitivas Genéricas		
Estrategias de la competencia	La competencia es más intensa dentro del grupo estratégico, existe también rivalidad entre los diversos grupos	
Estrategias de Enfoque	Ofrece un servicio especializado en un nicho de mercado, se subdivide, en enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Las Empresas defensivas siguen una estrategia de concentración o enfoque en la definición de la combinación producto-mercado. Es diseñar productos enfocados a nichos concretos de clientes con gustos muy específicos y que están dispuestos a pagar más por productos adaptados a sus necesidades. Las empresas deben construir un producto o servicio totalmente personalizado para un nicho de mercado muy concreto y con poca competencia.	En empresas con fines de lucro, sean productoras, comercializadoras o de servicios, que tengan competencia agresiva o mucha competencia y deben reaccionar de manera rápida y acertada ante los cambios repentinos del mercado, para no perder clientela o seguir ganando los clientes insatisfechos de la competencia.
Estrategias de la liderazgo en costos	Se refiere a la oferta de productos más baratos que los comercializados por la competencia, Consiste en vender muy barato, y ganarle a la competencia por ofrecer precios bajos. Este tipo de estrategias ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Se podrá establecer probablemente un precio que le proporcione un pequeño beneficio; en estos casos muchas veces se obtiene ganancias por el volumen de ventas o “al por mayor”. Las empresas necesitan realizar una producción a grandes en grandes cantidades para abaratar su precio reduciendo sus costos. Este tipo de estrategias ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precios disponibles en el mercado.	En empresas con fines de lucro, sean productoras, comercializadoras o de servicios, que tengan competencia agresiva o mucha competencia y deben reaccionar de manera rápida y acertada ante los cambios repentinos del mercado, para no perder clientela o seguir ganando los clientes insatisfechos de la competencia. Esta estrategia la aplican las empresas medianas o PYMES en expansión.

Tabla 19: Estrategias Competitivas Genéricas
Fuente: Elaborado por la Autora

Estrategias para entrar y competir en Mercados Extranjeros		
Al respecto, Mike W. Peng (2010), destaca la importancia de la estrategia a nivel internacional, cuando menciona la noción estrecha de “estrategia global” se concentra en cómo competir de forma internacional y ver la manera en que los rivales internacionales se encuentran conviviendo en diversos países. Por lo tanto, se puede definir que este tipo de estrategia se basa en la producción y comercialización de los productos de una empresa con destino a otros países alrededor del mundo. Al desarrollar una estrategia de internacionalización, es importante referirse a los tipos de estrategias más comunes, incluso son parte del proceso de inversión que hacen. ciertas empresas que ingresan a mercados extranjeros. Se puede aplicar cuando una empresa desea ampliar su mercado a nivel internacional para alcanzar sus objetivos a su vez que esto implica a que la empresa crezca y tenga un buen desarrollo organizacional. En esta estrategia aplica: • Exportaciones • Acuerdos contractuales • Empresa conjunta • Subsidiarias de propiedad completa		
Estrategias de exportación	Es la venta de los bienes o servicios producidos por una empresa localizada en un país a clientes que residen en otro país. Se considerada una de las estrategias más importantes y a su vez la más utilizada para ingresar en los mercados internacionales, las mismas que pueden ser directas o indirectas. Convirtiéndose en la mejor herramienta que pueden tener pequeñas y medianas empresas.	Es utilizada por organizaciones productoras o comercializadoras de productos que quieren ingresar a mercados internacionales. Empresas que están en expansión y quieren incrementar su mercado y sus beneficios.
Estrategias de Exportaciones Directas	La empresa entra en contacto con intermediarios, contrata personal experto en comercio exterior.	
Estrategias de Exportaciones Indirectas	Exporta por medio de intermediarios independientes.	Empresas que se encargan de producir, pero no es su fuerte el vender; pero los distribuidores al ver el potencial de sus productos deciden incursionar en mercados internacionales.
Estrategias de Acuerdos de Cooperación Contractuales Licencia	Acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países. Es aquello que permite promover la participación, en el mercado internacional existen licencias y franquicias. Una licencia es un acuerdo contractual en el que el licenciatario extranjero adquiere el derecho de fabricar mercancías recogidas de empresas en su país de acuerdo a la cifra pactada. La franquicia es una estrategia donde el franquiciador, que otorga derechos al franquiciado, bajo licencia de uso de su marca o razón social, sus conocimientos y experiencia, métodos de gestión y tecnologías utilizadas por la empresa en su país. Son muy utilizados por su bajo riesgo en muchas organizaciones para utilizar sus recursos. Sin embargo, se le atribuye desventajas de la tecnología que se adquiere es desconocida en el país donde opera la empresa.	La empresa origen concede a la empresa extranjera, el derecho a usar un proceso productivo, a cambio de un pago fijo inicial.
Estrategias de Acuerdos de Cooperación Contractuales Franquicia	Tipo especial de licencia para la distribución al detalle.	Las empresas quieren participar en nuevos mercados sin generar mayores gastos al interior de las empresas.
Estrategias de Acuerdos de Cooperación Accionariales	Esta estrategia entabla un acuerdo comercial que se basa en el intercambio de acciones o formación de una organización.	La empresa extranjera contribuye con capital y tecnología, el socio aporta capital y conocimiento del mercado local.

Empresa Conjunta		
Estrategias de Acuerdos de Cooperación Accionariales Subsidiaria Propia	Estrategia de entrada también se conoce como inversión directa en el extranjero.	Las empresas participan en el proceso de internacionalización asumiendo riesgos mayores.
Estrategias de empresas tipo Green Field	Consiste en una forma de inversión extranjera directa por la que una empresa matriz construye desde cero las instalaciones para una industria, creando empleo en el país de destino.	En organizaciones nuevas donde una empresa establece una nueva subsidiaria en suelo extranjero invirtiendo en nuevas instalaciones.
Estrategia Multinacional	Tener conocimiento del pensamiento y conocimiento local	Usada por empresas que tienen una matriz y quieren expandirse a distintos países.
Estrategia Global	La organización hace un estudio de mercado, identifica los países donde el producto podría ser exitoso y luego adapte la marca a esas comunidades. Pensar globalmente actuar globalmente.	utilizada por organizaciones productoras o comercializadoras de productos que quieren ingresar a mercados internacionales.
Estrategia transnacional	Las empresas detectan una competencia en los precios como la necesidad de ofrecer productos o servicios adaptados al público de cada país. Pensar globalmente, actuar localmente	Empresas que están en expansión y quieren incrementar su mercado y sus beneficios

*Tabla 20: Estrategias para entrar y competir en Mercados Extranjeros.
Fuente: Elaborado por la Autora*

Estrategias de Alianzas		
Estrategias con licencia	Esta estrategia ayuda en el proceso de construcción de marcas y fortaleciendo el posicionamiento de las mismas en el mercado	Se utiliza tanto en las grandes corporaciones como en los pequeños negocios, establece un vínculo emocional entre consumidor y producto.
Estrategias de alianzas y empresas conjuntas	Cuando dos o más organizaciones se unen y comprometen mediante acuerdos compartir los recursos para obtener un beneficio mutuo. Son tipos de alianzas en las que dos o más empresas tienen un porcentaje accionario en la nueva empresa, varían de acuerdo al porcentaje accionario que cada empresa tenga, la forma más típica es una empresa 50/50.	Esta estrategia la realizan dos o más empresas y deciden incursionar en un nuevo mercado o abrir un nuevo negocio en un tiempo definido.
Estrategias de adquisición	Es el uso de canales y herramientas inteligentes, cediendo datos y ofertas de productos. La organización explora diferentes áreas de negocios, o conseguir una empresa que quiera incursionar.	Cualquier tipo de organizaciones con fines de lucro.

*Tabla 21: Estrategias de Alianzas
Fuente: Elaborado por la Autora*

Estrategias Corporativas		
Estrategias Corporativas	Impulsan el modelo de una empresa en el tiempo y determinan qué tipos de estrategias y funcionales elegirán para maximizar la rentabilidad a largo plazo. La estrategia corporativa abarca el conjunto de negocios en los que la empresa elige competir y la manera de gestionar los respectivos negocios. Es un tipo de estrategia que se aplica para definir las acciones que se deben ejecutar en el mercado o consumidores que atenderá la corporación, con la finalidad de cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. Es así que hace referencia a la gama de industrias que considerará la corporación a su vez presupone el grado en el cual la corporación autoabastece internamente sus necesidades. Se aplica cuando la idea de producir un producto se reconvierte en una idea más amplia con la finalidad de mejorar la productividad.	
Integración Horizontal Estrategia de una sola industria	Sus actividades están orientadas a la creación de un solo un negocio. Permite a la empresa enfocar la totalidad de sus recursos y capacidades en competir con éxito en un área.	Las empresas grandes, medianas y pequeñas que están diversificando sus actividades, que se introducen en nuevos mercados.
Integración Vertical	Cuando opta por no ejercer alguna de las actividades de su ciclo de producción; y esa actividad es elaborada por otra organización. En las empresas petroleras ya que estas reúnen varias actividades como la exploración, la perforación, producción, etc.	
Integración Vertical hacia atrás	Cuando una empresa pasa a desarrollar la actividad que antes ejercía su proveedor; por ejemplo, la fabricación de sus propios envases. En compañías relacionadas con el automovilismo puede poseer una empresa de neumáticos, una de vidrio y una de metal.	Para empresas que no quieren depender de sus proveedores y están en capacidad de generar sus propias materias primas o productos a comercializar
Integración vertical hacia delante	Cuando una empresa pasa a desarrollar la actividad que antes ejercía su distribuidor.	Empresas que crean su propia red de tiendas donde vender sus productos.
Estrategia de Diversificación	Introduce simultáneamente productos nuevos en nuevos mercados, añadiendo estos a los ya existentes.	Es común en las empresas que están ampliando y diversificando sus actividades, empresas que se introducen en nuevos mercados.
Diversificación relacionada	Es utilizada cuando existe una determinada relación entre las nuevas actividades o productos de la empresa y las tradicionales.	Empresas que están ampliando y diversificando sus actividades, ofertando nuevos productos.
Diversificación no relacionada	Se utiliza cuando entre los nuevos productos y mercados y los tradicionales no se mantiene relación alguna. La compañía necesitará de nuevos recursos y habilidades para desarrollar las nuevas actividades.	Las empresas grandes, medianas y pequeñas que están introduciendo en nuevos mercados, ofertando nuevos productos en campos de actuación diferentes.

Estrategia corporativa según mercado	Es una opción estratégica mediante la cual la empresa tiene como objetivo un aumento de dimensión o tamaño. Por lo tanto, se traduce en una mejora de la competitividad o en la posición alcanzada por parte de la empresa. Además, son adecuadas ya que contienen distintas formas de alcanzar los objetivos.	Aplica para una compañía que presenta un mal estado en sus negocios, no le es posible lograr crecimiento. Sin embargo, las estrategias de Redefinición del negocio, atrincheramiento y reestructuración de la cartera permiten que “una cartera de negocios enferma recupere su salud”, tal como es planteado por Thompson y Strickland (1994:201).
Estrategia corporativa según financiamiento	Se puede definir como toda empresa que requiere inversión y esta a su vez de un financiamiento; por lo tanto, es una decisión esencial la fuente de financiamiento, pues tiene un costo de financiamiento asociado que debe cubierto con los resultados obtenidos de la operación.	Se puede aplicar entre una estrategia conservadora, una estrategia agresiva, apalancada dependiendo del mercado de financiamiento, o aquel que sea más beneficioso para la empresa.
Estrategia corporativa según inversión	Es aquella que requiere inversión para seguir desarrollándose, determina como se deben coordinar las actividades de una empresa para alcanzar una mayor eficiencia y por ende la obtendrán mejores resultados.	Existen diversas formas de ser aplicadas como inversiones según la actividad así como la estrategia de externalización y la estrategia de internalización ambas están relacionadas en la forma de dirigir las actividades de la empresa, ya sea asignar actividades que no son críticas para la corporación a terceros, como interiorizarse en actividades importantes para la empresa.
Estrategia corporativa según forma de departamentalización	Se define departamentalización a la acción de organizar la actividad empresarial y tener una visión clara en la empresa analizando cómo se organiza. Departamento es un área, división o sucursal específica de la corporación donde se agrupan diferentes funciones y trabajos que laboran las personas designadas al mismo y en el que una sola persona realiza tareas directivas y ejerce su autoridad.	Se puede aplicar en cualquier organización que necesite de una correcta división organizacional para esto se de tomar en cuenta la siguiente secuencia: • Listar todas las funciones; • Clasificarlas; • Agruparlas según el orden jerárquico; • Asignar actividades; • Especificar las relaciones; • Establecer líneas de comunicación e interrelación; y • El tamaño y tipo de organización.

Tabla 22: Estrategias Corporativas
Fuente: Elaborado por la Autora

Estrategias bajo las Circunstancias Actuales		
Educación Online	Se volvió más que importante, vital para centros educativos de todo nivel el uso de estas estrategias. Uso de redes sociales en la educación como instrumento básico de colaboración y aprendizaje centrado en el desarrollo de habilidades sociales. Uso de plataformas y aulas virtuales para la interacción en tiempo real y el uso colaborativo de los recursos.	Centros educativos de todo nivel: Escuelas; Colegios; Universidades; Institutos de Educación Superior; Empresas capacitadoras; Fundaciones relacionadas con la educación, etc. 
Telemedicina	Esta aporta en lo que respecta a optimización de procesos y mejora de la experiencia del paciente. Los diagnósticos rutinarios realizados por dispositivos móviles.	 Uso general de casi todas las especializaciones médicas.
Teletrabajo	Utilización de tecnologías para la comunicación directa entre las partes. Después de utilizar el teletrabajo con éxito; se descubrió que ahorra recursos económicos tanto para la empresa como para los colaboradores; además del tiempo y ahorro de combustible para los colaboradores, por lo que en varias organizaciones aún optan por esta estrategia.	Casi todo tipo de organización salvo excepciones como: • Recolector de Basura; • Prestador de servicio de arreglos agua, luz o teléfono fijo; • Servicio de Delivery; • Médicos, enfermeras y trabajadores de la salud que no pudieron optar por telemedicina; etc.
Estrategias Comerciales Digitales	Llegar a un público objetivo más consumidor y de mayor tamaño. Marketing en redes sociales, tiendas de aplicaciones y campaña de referidos. Alianzas con youtuber's e Influencer's	 Todas las organizaciones.
Estrategia de análisis de la Big Data	El Big Data sirve para que los datos almacenados de forma remota puedan ser utilizados por las empresas como base para su toma de decisiones. La información extraída ayuda a comprender mejor a los consumidores; además de ahorrar recursos económicos y tiempo, ya que es más barato comprar una Big Data de miles y miles de datos que realizar un estudio de la demanda con encuestas aplicadas a una muestra.	Cualquier tipo de organización o sector de la economía que quiera expandir su segmento de mercado. 

Tabla 23: Estrategias bajo las Circunstancias Actuales.
Fuente: Elaborado por la Autora

Todas estas estrategias se convierten en un camino hacia el desarrollo ya que de ellas se desprende el Plan Estratégico que se podrá observar en el siguiente capítulo de este libro; las estrategias genéricas son demasiado influyentes, importantes cuando se planea o se realizan tácticas para alcanzar la visión organizacional.

También se debe considerar que este proceso de elegir las mejores estrategias requiere de dinamismo, gestión y selección del conocimiento, uso de tecnología e innovación, que son requisitos previos para la entrada y la supervivencia a largo plazo, esto es casi para asegurarse de que la prueba no falle. Por lo tanto, las empresas deben contar con personas bien preparadas desde la Dirección Estratégica hasta las gestiones operativas, o contratar consultores externos con experiencia para desarrollar Diagnósticos Situacionales y de ellos extraer las estrategias, escoger las más factibles de desarrollar, implementarlas y monitorear su cumplimiento.

En conclusión, la obtención de las estrategias y su desarrollo debe ser un proceso continuo, especialmente en los tiempos modernos, por lo que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible; no se puede asumir que la estrategia preparada hace años atrás será válida en la situación actual del mercado, pero hay que saber reaccionar y adaptarse a tiempo, requiere un amplio conocimiento de la empresa tanto a nivel externo como interno.

TAREAS DEL CAPÍTULO

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

<https://youtu.be/ecSxldtZ6gI>

<https://youtu.be/3YYbG9ef2nc>



Luego de estudiar la teoría del capítulo y de visualizar los videos debes desarrollar el caso de estudio y las actividades de aprendizaje que se encuentran a continuación.

CASO DE ESTUDIO

TEXTILES ECUATORIANOS S. A.

Antecedentes de la empresa

Es una fábrica textil fundada en 1950, con más de 70 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano y de exportación. Produce tejidos 100% algodón y mezclas con poliéster de la mejor calidad que se pueda obtener en el mercado local; cuentan con cuatro líneas de producción: vestuario, hogar, industrial y popular; con enfoque de crecimiento hacia la línea hogar, con productos confeccionados para dormitorio, comedor y cocina, los cuales se comercializan bajo la marca HOGARLINDO.

Textiles ecuatorianos S.A., fue establecida como Sociedad Anónima en la ciudad de Quito, el 9 de septiembre de 1950, y de acuerdo a su base legal podrá establecer sucursales, agencias u otros establecimientos en cualquier lugar de la República del Ecuador o en el exterior. El objeto social de la compañía es la instalación y explotación de maquinarias destinadas a la industria textil; comercialización, venta y distribución de sus productos; importación y exportación de bienes de consumo, de capital, de servicios técnicos y profesionales; instalación de plantas industriales en el país o en el extranjero; participación en licitaciones nacionales e internacionales; la organización y participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales; fabricación y venta de productos textiles y venta de sus productos. Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá ejecutar cuantos actos, contratos y operaciones mercantiles sean permitidos por la Ley siempre que se relacionen con éste.

Textiles ecuatorianos S.A., mantiene sus instalaciones en terrenos alquilados, fábrica de producción textil y oficinas administrativas y comercialización en la Parroquia de Amaguaña, del Distrito Metropolitano de Quito; adicionalmente, en la actualidad mantiene cinco locales comerciales también alquilados: tres en la ciudad de Quito, uno en la ciudad de Cuenca y uno en el Valle de Tumbaco, para la comercialización de sus productos.

Adicionalmente sus productos se encuentran en las cadenas de supermercados y locales que comercializan productos de hogar mejor posicionadas en el Ecuador; lo cual acompañado de la calidad de sus productos garantiza un crecimiento exponencial de sus clientes.

Estructura Organizacional

En cumplimiento a lo establecido en la Ley de Compañías la estructura de la empresa está constituida por la Junta General de Accionistas; un Directorio, que está conformado por cinco miembros principales y sus respectivos suplentes, que duran en sus cargos dos años y pueden ser reelegidos, estos son nombrados por la Junta General; el representante legal es el Presidente Ejecutivo, el mismo que es nombrado por la Junta General y dura en sus funciones dos años y puede ser reelegido en forma indefinida, él es responsable de la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Los procesos de reclutamiento y selección de las áreas administrativa, comercialización, distribución, finanzas y adquisiciones; se realizan bajo estrictos procesos de calidad lo que garantiza tener cada día mejores profesionales vinculados a la organización que además quieren permanecer en ella; sin embargo, existe alta deserción de personal en los procesos productivos debido a los horarios rotativos y pago de horas extraordinarias y suplementarias que solo se realiza en casos emergentes; lo que genera un incremento en el presupuesto por pago de liquidaciones y capacitación e inducción del nuevo personal, adicionalmente de los retrasos en los pedidos que genera desabastecimientos.

Proceso Productivo

Textiles ecuatorianos S.A., es una industria textil de economía vertical, es decir, compra la materia prima y la transforma mediante los diferentes procesos productivos en telas de diferentes características y usos; y finalmente, en productos confeccionados para el hogar.

La principal materia prima que utiliza es el algodón, siendo esta fibra natural la que cubre en un 90% las necesidades de producción de la empresa. Adicionalmente trabaja con poliéster en un 8% y rayón viscoso en un 2%. El origen del algodón es 50% importado de los Estados Unidos de América y el 50% es algodón de cosecha nacional. El poliéster generalmente se importa el 100% desde los Estados Unidos y la fibra rayón viscosa se importa desde el Brasil; pero existe un problema ya que no siempre los proveedores nacionales e internacionales entregan a tiempo la mercadería lo que obliga a la empresa a realizar pedidos grandes semestrales para no desabastecer su producción lo que implica desembolsos grandes de dinero y costos de almacenaje.

Para las áreas de tintorería y estampado, se requiere de productos químicos y colorantes o pigmentos, los cuales son importados, desde España principalmente, en un 30% de las necesidades de producción; el 70% restante, si bien son productos extranjeros, se los compra localmente a distribuidores que los importan y comercializan en Ecuador, si bien es cierto los distribuidores encarecen el producto actualmente no se ha logrado realizar convenios directos con proveedores en el exterior.

Así mismo, los repuestos específicos requeridos para el mantenimiento de la maquinaria, son importados varios países de Europa dependiendo del origen de la maquinaria que principalmente proviene de Bélgica, República Checa, Francia e Italia. Otros repuestos genéricos son comprados en el mercado local.

Otro de los factores a considerar es que aún no se ha logrado automatizar los procesos productivos a fin de generar un ahorro de agua y energía; por lo que actualmente el consumo de estos dos recursos es muy elevado; no se tienen claros lineamientos de reutilización de los desechos textiles, por lo que la mayor parte de estos van a la basura común, pocos se los reutiliza como material de limpieza básicamente.

Se solicita:

1. Identifique los factores del ambiente externo e interno que encuentre, determine si son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y califique estos factores;
2. Elabore las matrices:
 - a. Matriz General;
 - b. Matriz Calificada;
 - c. Matriz Ponderada;
 - d. Matriz de Cruzada en la que se generen sus propias estrategias.
3. Determine por lo menos tres estrategias genéricas que podrían desarrollarse para mejorar la organización

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- 1. Matrices del Diagnostico Situacional personal:** en el que desarrolles en base al estudio del Diagnostico Personal anteriormente elaborado:
 - a. Matriz General;
 - b. Matriz Calificada;
 - c. Matriz Ponderada;
 - d. Matriz de Cruzada en la que se generen sus propias estrategias.
- 4. Matrices del Diagnostico Situacional del emprendimiento:** en el que desarrolles en base al estudio del Diagnostico Situacional del emprendimiento anteriormente elaborado:
 - a. Matriz General;
 - b. Matriz Calificada;
 - c. Matriz Ponderada;
 - d. Matriz de Cruzada en la que se generen las estrategias propias de del emprendimiento
- 5. Del emprendimiento determine por lo menos tres estrategias genéricas que podrían desarrollarse para ingresar en el mercado**

Para poder realizar esta tarea puedes basarte en el los ANEXOS de este libro en donde se observan dos Diagnósticos Situacionales con sus respectivas matrices realizados por mí y uno realizado por un grupo de mis estudiantes.

CAPITULO 6 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Un Plan Estratégico es un plan de acción que define todo aquello que se quiere lograr en la empresa y que ya estuvo declarado en la visión, pero también define las acciones que se deberán ejecutar para alcanzarlo.

Una vez obtenidas las estrategias propias producto del Diagnostico Situacional consolidadas en la última matriz cruzada y de escoger una o varias estrategias genéricas, es hora de ponerlas en marcha por medio de un plan de acción.

Un plan estratégico es un documento que establece los objetivos y las acciones que una organización debe tomar para lograr esos objetivos a largo plazo. El plan estratégico debe ser una guía para la toma de decisiones de la organización, y debe estar alineado con su visión, misión y valores. Además, debe incluir una sección sobre los componentes que lo conforman, para una correcta implementación.

Uno de los componentes más importantes de un plan estratégico es la definición clara de los objetivos y metas de la organización. Esto implica establecer un conjunto de metas realistas, alcanzables y medibles que ayuden a la organización a avanzar hacia su visión. Es importante que estos objetivos sean específicos, cuantificables y relevantes para el éxito de la organización.

Otro componente importante del plan estratégico es la identificación de los recursos necesarios para lograr los objetivos y metas establecidos. Estos recursos pueden incluir personal, financiero, tecnológico, material y de tiempo. Es fundamental asegurarse de que la organización tenga los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y metas, y que estos recursos sean utilizados de manera eficiente y efectiva. Contenido del Plan Estratégico: dependiendo de la organización los insumos para desarrollar el Plan Estratégico bajo la metodología propuesta en este libro son los siguientes:

- Nombre de la Organización;
- Razón Social;
- Sector al que pertenece;
- Introducción;
- Misión;
- Visión;
- Diagnostico Situacional;
- Matrices; y
- Estrategias a ser desarrolladas propias y genéricas.

A su vez para realizar el Plan se deben definir por lo menos los siguientes componentes que se desprenden de las Estrategias y servirán para alcanzarlas; esto ya estructurado y en su totalidad toma el nombre de Plan Estratégico:

- Estrategias;
- Objetivos Estratégicos;
- Actividades Estratégicas;
- Recursos necesarios;

- Responsable o responsables;
- Tiempos de ejecución;
- Metas;
- Indicadores; y
- Cualquier otra información que se creyere conveniente dependiendo el tipo de organización y si tiene o no algún sistema de Calidad.

Estos componentes del Plan Estratégico deben ser jerarquizados, medibles y simplificados; se debe evaluar la viabilidad de la puesta en práctica de estas estrategias y todo lo que en el Plan Estratégico se desprenda de ellas; buscar ventajas competitivas, evaluar la posición en el mercado y que tan cerca estaría la empresa de conseguir sus metas si desarrolla el Plan Estratégico; finalmente la Dirección estratégica debe crear los mecanismos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las actividades o metas del periodo o del tiempo que dure el Plan Estratégico.

Después de seguir los pasos en un proceso de planificación y establecer un plan de acción, es importante evaluar periódicamente los objetivos contenidos en el mismo utilizando un indicador definido para medirlos. Si se detectan fallos en el cumplimiento de los objetivos, es necesario corregirlos para lograr cumplir con lo planeado. Estos fallos también sirven como parámetros para la nueva planificación de la empresa y así sucesivamente funciona el sistema.

Existen varios formatos para desarrollar el Plan Estratégico dependiendo de las organizaciones y de la metodología a ser aplicada; pero para este libro propongo el siguiente formato:

PLANIFICACIÓN		PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIÓN														
Estrategias	Objetivos estratégicos	Actividades	Responsables	Recursos necesarios	Cronograma de Actividades											
O1,O2,D3: Realizar publicaciones diarias en las distintas plataformas de todos los productos, enfatizando la calidad de este.	Mejorar el uso de plataformas para realizar publicidad.	Verificar plataformas	Gerente Administrativo	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Actualizar plataformas	Gerente Administrativo	10												
		Capacitar adecuadamente al personal sobre el uso de las plataformas	Gerente Financiero	50												
	Mostrar la calidad del producto por medio de publicaciones que lo demuestren.	Realizar un estudio de los gustos de los clientes	Gerente Administrativo	15												
		Realizar fotos llamativas del producto.	Gerente Administrativo	10												
	Realizar publicaciones que permitan atraer a más clientes.	Realizar mínimo un posteo cada día sobre los diferentes productos.	Gerente Administrativo	0												
		Realizar dinámicas con los clientes.	Gerente Administrativo	20												
		Capacitar al personal sobre estrategias de marketing	Gerente Financiero	50												
O1,O2,F1,F3:Aumentar la distribución del producto en las diferentes tiendas, y a la vez sugerir a las mismas el utilizar plásticos biodegradables para la venta del producto.	Adquirir maquinarias que permita agilizar el proceso de produccion	Cotizar el precio de las maquinaria	Contador	10												
		Buscar maquinarias con características específicas	Chef/Panadero	10												
		Realizar la adquisicion	Contador	2700												
	Buscar nuevas tiendas en las que se puede distribuir el producto	Realizar propagandas del producto	Empleado	100												
		Cotizar el precio de venta al por mayor	Contador	0												
		Establecer la cantidad de distribucion	Gerente	0												
		Acordar la forma de pago	Gerente	0												
	Generar conciencia de la importancia de utilizar plasticos biodegradables.	Implementar rotulos informativos	Empleado	50												
		Sugerir la utilizacion de plasticos biodegradables	Empleado	0												
		Obsequiar a las tiendas que distribuyen el producto	Gerente	5												
O1F2 Preparar una variedad de productos para de esta manera satisfacer el paladar de los clientes y elevar la imagen.	Creacion de nuevos productos.	Disponibilidad de produtos	Gerente Administrativo	0												
		Considerar hábitos de consumo	Gerente Administrativo	0												
		Cautivar estrategicamente a los clientes por publicidad.	Gerente Administrativo	100												
	Identificar las necesidades del cliente.	Realizar encuestas por redes sociales	Empleado	0												
		Conocer que productos compra	Empleado	0												
		Satisfaccion de atencion cliente	Empleado	0												
	Adecuacion del establecimiento.	Decoracion en dias especiales	Empleado	150												
		Adquirir un buen inmobiliario	Dueño	500												
		Compra de suministros.	Gerente	0												

Tabla 24: Ejemplo de Plan Estratégico primera parte (componentes del Proceso Administrativo: Planeación y Organización)
Fuente: Elaborado por la Autora

CONTROL												
Verificación, Seguimiento, Evaluación	Indicadores											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Informe de verificación anterior/ informe de verificación actual	60%	40%										
Actualizaciones adquiridas/actualizaciones analizadas			0%	30%	70%							
Informe del personal antes de capacitación/Informe de personal después de capacitación					30%	30%	40%					
Estudios adquiridos/ Estudios analizados		20%	80%									
Informe de ventas de productos con publicidad			25%	25%	25%	25%						
Análisis mensual de las ventas 2022/análisis ventas 2021	10%	10%	10%	5%	10%	5%	10%	5%	10%	5%	10%	10%
Respuestas esperadas/respuestas adquiridas	25%					25%					25%	25%
Informe del personal antes de capacitación/Informe de personal después de capacitación	50%	50%										
Cotización Adquirida/Cotizaciones analizadas	50%	50%										
Cotización con Proveedores de Maquinarias	40%	60%										
Maquinarias revisadas/Maquinarias Compradas		100%										
Información del Producto /Publicación de Información	20%	60%										
Cotización entre el Comprador y Vendedor	10%	90%										
Sugerencias entre las partes/Acuerdo entre las partes	20%	50%	30%									
Sugerencias entre las partes/Acuerdo entre las partes			100%									
Información Requerida/Información Aplicada	40%	60%										
Segurencias Expuestas/Segurencias Aceptadas			100%									
Identificar a los distribuidores/Entrega a los distribuidores			100%									
Productos disponibles / Productos realizados	60%	80%	50%	60%	70%	60%	50%	70%	70%	60%	80%	100%
Productos consumidos / Productos terminados	50%	50%	50%	60%	70%	50%						
Publicidad realizada / Publicidad programada	60%					70%						
Encuestas realizadas / Encuestas sugeridas	50%	40%	30%	50%	50%	50%	50%	60%	40%	48%	50%	50%
Productos comprados / Productos disponibles	50%		50%			60%			75%			
Tiempo transcurrido/ tiempo programado	50%	50%	60%	70%	50%	50%	50%	50%	60%	70%	50%	50%
Decoración realizada / decoración planificada	25%	80%			100%	70%				100%	70%	75%
Inmobiliario por adquirir / inmobiliario adquirido	65%											
Suministros utilizados / Suministros disponibles	80%											

Tabla 25: Ejemplo de Plan Estratégico primera parte (componentes del Proceso Administrativo: Control)
Fuente: Elaborado por la Autora

Este plan consolidado incluso demuestra cómo funcionan las fases del proceso administrativo, ya que las dos primeras columnas son la primera fase que es la **Planificación**, las siguientes cuatro columnas son parte de la **Organización** y las últimas columnas son el **Control**; finalmente la puesta en marcha y el seguimiento forman parte de la **Dirección**.

FASE DE PLANIFICACIÓN:

- En la columna 1 se encuentran desarrolladas tres de las estrategias obtenidas de la matriz cruzada del mismo ejemplo del capítulo anterior; para efecto de este ejemplo y para notar que vienen del mismo ejercicio anterior mantienen la numeración de la matriz cruzada; pero este dato no tiene que estar necesariamente en el Plan.
- En la columna 2 se generan los objetivos estratégicos que puede ser uno o varios por cada estrategia de la columna 1.

FASE DE ORGANIZACIÓN:

- En la tercera columna están las actividades que también pueden ser una o varias por cada objetivo estratégico y estas permitirán desarrollarlos dichos objetivos.
- En la cuarta columna se encuentran los responsables que dependiendo de la organización puede ser una persona, varias, un equipo de trabajo o un departamento; estos responsables se definen para poder verificar la ejecución del Plan Estratégico.
- En la quinta columna se establecen los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades; estos recursos no necesariamente son monetarios, pueden ser materiales, humanos, logísticos, etc.
- En las columnas del cronograma de actividades se debe realizar un diagrama de Gantt, en el que se establezca el tiempo de inicio y fin de cada actividad, estas pueden ser secuenciales o se pueden realizar al mismo tiempo.

FASE DE CONTROL:

- El Control inicia con la determinación de los indicadores, los cuales se tienen que realizar en función de la actividad, esta columna también es parte de los procesos de verificación, seguimiento y evaluación.
- Finalmente se encuentran las columnas del cumplimiento de metas o indicadores, las mismas que deben estar relacionadas con los indicadores y el cronograma de ejecución.

FASE DE DIRECCIÓN:

- La alta gerencia, dirección o dirección estratégica es la instancia organizacional que define las estrategias, objetivos estratégicos, actividades, recursos, define tiempos, se asegura que lo planificado se vaya cumpliendo, evalúa, verifica,

realiza el seguimiento y retroalimenta de información histórica para la siguiente Planificación Estratégica.

Ahora es tu turno:
<https://youtu.be/bZcsHFXVkmc>

Ahora es tu turno:
<https://youtu.be/bZcsHFXVkmc>



Después de visualizar el video y los conocimientos adquiridos en este capítulo realice las siguientes actividades en base a las actividades del capítulo anterior:

1. **Tarea Grupal: Plan Estratégico del emprendimiento en el que quieran incursionar;** para lo cual deberán desarrollar por lo menos tres estrategias propias y una genérica.
2. **Tarea Grupal: Realizar el Plan Estratégico de los Anexos 1 y 2;** para lo cual deberán desarrollar por lo menos tres estrategias propias y una genérica.
3. **Tarea Grupal:** Van a realizar una Planificación Estratégica completa de una organización real que ya se encuentre en funcionamiento, de la cual van a desarrollar lo siguiente:
 - 2.1 Introducción;
 - 2.2 Levantamiento de la información;
 - 2.3 Misión y Visión actuales
 - 2.4 Diagnostico Situacional;
 - 2.2 Cinco Fuerzas de Porter;
 - 2.2 Matrices FODA;
 - 2.3 Determinación de mínimo doce estrategias propias;
 - 2.4 Determinación de mínimo tres estrategias genéricas;
 - 2.5 De todas las estrategias obtener por lo menos cinco propias y las tres genéricas y desarrollar el Plan Estratégico.
 - 2.6 Reformular la misión y visión de la empresa en función del estudio

Para poder realizar esta tarea puedes basarte en el los ANEXOS de este libro.

Bibliografía

- Aguilar, M. (2014). *Toma de decisiones estratégicas*. . Pearson Education.
- Amador, C. (2022). *El análisis Pestel*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Arce, L. (2010). *COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Beltran, J. (2003). *Estrategias de aprendizaje*. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/67023/008200430073.pdf?sequence=1>
- Cabrera, V., Cuervo, J., Martinez, Z., & Cabrera, M. (2016). *Estrategias de afrontamiento frente al divorcio en personas de las Fuerzas Militares de Colombia*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-65862016000100006
- Cano, F. (2011). *El pensamiento creativo: cómo desarrollarlo*. . Editorial Club Universitario.
- CASTELEIRO, J. (2010). *La matemática es fácil: Manual de matemáticas básica para gente de letras*. Madrid, España: ESIC.
- Correa, C., & Rodriguez, D. (2016). *Mision empresarial*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/890b91de-aa7b-4032-8181-e61855c554e6/content>
- Correa, M. (2004). *Responsabilidad social, una vision empresarial*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214.pdf?sequence=1>
- Dialnet. (23 de junio de 2016). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Diario el Comercio. (29 de Diciembre de 2016). Auge de vivienda en Ecuador. *Diario el Comercio*, pág. 16.
- DIRECCION DE MARKETING ANALISIS, PLANIFICACION, GESTION Y CONTROL. (s.f.). Obtenido de file:///C:/Users/Seguridad/Downloads/Kotler-Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf
- GARCIA Jesús, D. S. (20 de julio de 2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Obtenido de Revista Espacios: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Geary Rummler, A. B. (1994). *Mejoramiento del desempeño: guía práctica para mejorar el rendimiento en la organización*. Limusa.
- Gestiopolis. (2023). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Henry Mintzberg, B. A. (2003). *Safari a la estrategia*. Pearson Education .
- Herrera, E. M. (2016). LA FUNCION DE PLANEAR EMPRESAS. En E. M. E., *La Función de Planear Empresas* (pág. 17). Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Herrera, E. M. (Noviembre de 2016). *LA FUNCIÓN DE PLANEAR EMPRESAS*. Obtenido de <https://uceedu->

- my.sharepoint.com/:b:/g/personal/jvsevillano_uce_edu_ec/EQd7a4bc8ABDo-bc0NoJOIMB7YgcpWqYCGO8kzKpQboBig?e=VRD3IR
- INEC. (2018). *Cifras*. QUITO: INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADISTICAS Y CENSOS.
- Kaplan, R. S. (2000). . The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. . *Harvard Business Press*.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega*. Publicacion Universital Jaume I.
- Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. . *Harvard Business Press*.
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control*.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lema, J. (2004). *LA GUÍA ESTRATÉGICA EL CORAZÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372004000200002
- Luna, A. (2016). *Plan estrategico de negocios*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KBchDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=pasos+para+hacer+un+plan+estrategico+de+negocios&ots=1SfNSWenJW&sig=ThZhQ7Z2z8yhpPwN852IKPUagfQ&redir_esc=y#v=onepage&q=pasos%20para%20hacer%20un%20plan%20estrategico%20de%20nego
- Márquez, M. (06 de 10 de 2022). *Marketingandweb*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>
- Martínez, J. (2012). *Gestión estratégica de la empresa*. . Editorial Pirámide.
- Mejía, E. (20 de noviembre de 2016). *LA FUNCIÓN DE PLANEAR EMPRESAS*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia Sede Ibagué: <file:///C:/Users/Seguridad/Downloads/LA%20FUNCI%C3%93N%20DE%20PLANEAR%20EMPRESAS.pdf>
- Mesia, A. C. (Septiembre de 2015). *Equilibrio ecológico*. Obtenido de <http://fisica2015equilibrioecologico.blogspot.com/2015/09/que-es-equilibrio-ecologico-el.html>Anna Claudia Mesia
- NIETO, X. (2022). *Desarrollo Organizacional Modelo Ecuatoriano* (Tercera ed.). Quito, Ecuador.
- Nieves, D., Ferri, C., Hernandez, J., Monserath, C., & Ramirez, M. (2018). *Herramienta de análisis y minado de workflows en ejercicios de laparoscopia*. Obtenido de http://dmip.webs.upv.es/papers/Jornadas_R_2018_D-Nieves.pdf
- Nuño, P. (2017). *Dspace*. Obtenido de Diagrama de Ishikawa: <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3202>
- Ortiz Borja, C. J. (26 de noviembre de 2015). *10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS*. Obtenido de 3C Empresa: <file:///C:/Users/Seguridad/Downloads/Dialnet-10PasosParaDesarrollarUnPlanEstrategicoYUnBusiness-5266035.pdf>
- Palacios, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Paola, R. (marzo de 2014). *“El Control de la calidad y su impacto en la productividad de la Industria “ESMADOR” de la ciudad de Ambato”*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas : <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7325/1/153%20o.e..pdf>
- Patgu. (2023). Obtenido de Patgu: <https://patgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-3/herramientas/diagrama-de-causa-efecto-ishikawa-o-espina-de-pescado/>

- Patgu. (2023). *Patgu*. Obtenido de <https://patgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-3/herramientas/arbol-de-problemas/>
- Perez, Liñan, A. (2009). *El metodo comparativo y el analisis de configuraciones causales*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62376229/El_metodo_comparativo_fundamentos_y_desa20200315-116107-wb5dja-libre.pdf?1584420869=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_metodo_comparativo_fundamentos_y_desa.pdf&Expires=1678288131&Signature
- PLANEACION ESTRATEGICA: "LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER". (s.f.). Obtenido de <file:///C:/Users/Seguridad/Downloads/Steiner%20planeacion%20E..pdf>
- Porter, M. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (2008). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 86, N°. 1, págs. 58-77.
- Riascos Julio, M. J. (2016). *BREVES CONSIDERACIONES ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE LOS ÁRBOLES DE DECISIÓN EN EL ANÁLISIS DE CARTERAS*. Obtenido de Universidad de Nariño Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. : <file:///C:/Users/Seguridad/Downloads/Dialnet-BrevesConsideracionesAcercaDeLaImportanciaDeLosArb-5381820.pdf>
- Ries, E. (2012). *El metodo de Lean Startup*. Obtenido de Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua: <http://www.leanproduction.co/wp-content/uploads/2015/03/El-m%C3%A9todo-Lean-Startup-Resumen-AALEGRE-MBA.pdf>
- Rivera Alexander, M. C. (enero de 2020). *La planeación como fase del proceso administrativo Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración de Empresas: <https://repositorio.unan.edu.ni/12854/1/23075.pdf>
- Ruiz, M. (2016). *Planificación estratégica*. Editorial UOC.
- Sales, M. (2013). *Ealde Business School*. Obtenido de Diagrama de Pareto: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44144377/Diagramde_pareto-libre.pdf?1459094480=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf&Expires=1678286677&Signature=Robs7MpsCjF0SQjhY~g3pVxkrKBfs0~SRLgDTCM2f5OzZsaU4Mhsbn4vmfCOuPI8DCy
- Silvente, V. B., Rubio, Hurtado, M. J., & Vila, Baños, R. (2013). *REIRE*. Obtenido de Como aplicar arboles de decision en SPSS: <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/43762/1/618361.pdf>
- Steiner. (s.f.). *Planeación Estratégica*.

ANEXO 1 EJEMPLO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL APLICADO A UN LABORATORIO DE MICROBIOLOGÍA (REALIZADO EN EL AÑO 2020 POR LA AUTORA DEL LIBRO)



Figura de Anexo 1: Ejemplo de Diagnostico Situacional
Fuente: Elaborado por la Autora

INTRODUCCIÓN

MICROBIOLAB ECUADOR es un laboratorio catalogado por el SRI como MIPYME a cargo de una persona natural; el laboratorio actualmente funciona con cuatro líneas principales:

La primera y más importante es la generación de investigaciones para el sector agrícola, pecuario e industria alimenticia; que entre otros resultados ha generado un banco de cepas ecuatorianas; y mayor calidad y tiempos de preservación de alimentos.

La segunda es brindar servicios analíticos microbiológicos de muestras agrícolas y pecuarias como: Control de Calidad de Bioinsumos, Fitopatología de cultivos vegetales, Bioensayos de fungicidas y plaguicidas; detección y aislamiento de diferentes microorganismos tanto benéficos como potenciales patógenos para estudios de investigación y aplicaciones en el sector agrícola; y

La tercera es la producción de microorganismos benéficos de uso agrícola al por mayor. Los microorganismos que se comercializan son tanto bacterias como hongos en presentaciones en sólido y líquido; MICROBIOLAB ECUADOR brinda a sus clientes la factibilidad de hacer sus mezclas y comprar las cantidades de acuerdo con sus necesidades.

Asesoría técnica a fin de que los agricultores obtengan cada vez mejores resultados en sus plantaciones: se realizan capacitaciones en las plantaciones para que sean ellos mismos quienes produzcan y manejen sus microorganismos; asesoría en la adquisición y manejo de equipos e insumos; instalación de laboratorios de uso

agrícola (normalmente a plantaciones grandes); asesoría en validación y acreditación de métodos microbiológicos en laboratorios de alimentos.

Sin embargo, en los sectores agrícola, pecuario y alimenticio ecuatorianos existen muchas cosas por hacer; especialmente en las líneas que maneja MICROBIOLAB ECUADOR; esto con la finalidad de mermar la importación de insumos agrícolas y pecuarios y mejorar la calidad y por qué no igualar la excelencia de otros países, a fin de que las frutas, verduras y alimentos ecuatorianos logren posicionarse en el mercado extranjero como lo hizo el banano.

El equipo de trabajo con el que cuenta MICROBIOLAB ECUADOR tienen los conocimientos y experiencia necesarios para aportar con más líneas de investigación que a su vez generaran más productos y servicios; pero la capacidad instalada aún es escasa; por lo que falta infraestructura y equipos que permitan esta diversificación.

Misión

Proporcionar servicios y productos microbiológicos confiables, oportunos y eficientes para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de un equipo humano altamente calificado, utilizando estándares de calidad y mejora continuas; que permiten brindar al cliente el mejor servicio.

Visión

Hasta 2025 llegar a ser la empresa líder en lo que se refiere a análisis microbiológicos de muestras agrícolas y pecuarias; ser un laboratorio eficiente, ágil y actualizado, que por medio de la investigación continua ofrecer productos y servicios que sirvan para erradicar plagas y mejorar cultivos y producción pecuaria, para aportar al desarrollo de estos sectores en nuestro país.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Por medio de este análisis se pretende determinar la factibilidad que tendrá el proyecto, a fin de obtener la información suficiente que permita realizar un diseño del mismo en las siguientes fases. Este diseño a su vez permitirá determinar las necesidades de los posibles clientes, en función de la información proporcionada principalmente la del entorno externo.

Tomando en cuenta que el diagnóstico es un proceso de análisis y síntesis de necesidades detectadas, en el mismo se realiza la descripción de los distintos componentes iniciando por el entorno externo que a su vez se analizara en un Macro ambiente y Micro ambiente para analizar finalmente el Entorno Interno.

ANÁLISIS EXTERNO

MICRO AMBIENTE

Clientes

Microbiolab ya cuenta con una cartera de clientes; los que con cada día son más por la conciencia ecológica que adquirieron los productores, especialmente en este último tiempo debido a la pandemia.

Pero también se prevé captar más clientes con la diversificación de productos y servicios; lo cual es muy posible ya que en los sectores agropecuario y alimenticio se busca la sostenibilidad de la producción por medio de prácticas sanas con las que obtendrán máxima calidad en sus alimentos, tanto de origen animal como vegetal, de un modo que ayude a conservar la fertilidad del suelo mediante la utilización óptima de los recursos naturales. OPORTUNIDAD ALTA.

Proveedores

Los insumos que necesita Microbiolab se los encuentra con facilidad; los materiales que se adquieren son pocos y también se los obtiene con facilidad incluso en el medioambiente; respecto a los equipos que se necesita para diversificar la producción se los encuentra incluso en el mercado ecuatoriano. OPORTUNIDAD ALTA.

Organismos de Control

Existen varios organismos de control para el laboratorio; los generales son SRI e IESS, y cabe recalcar que el laboratorio se encuentra al día en sus obligaciones; adicionalmente también existen otros organismos de control ya más directos del giro de negocio, como son:

- Municipio de Quito por medio de la Agencia de Control y Vigilancia Sanitaria: El laboratorio cuenta con los permisos y paso las inspecciones realizadas por la Agencia de Control y Vigilancia Sanitaria, por lo que cuenta con el permiso de funcionamiento.
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito: La distribución física del laboratorio actualmente, así como la distribución posterior con la puesta en marcha del proyecto, estará enmarcada en las Ordenanzas y demás Normativa del Cuerpo de Bomberos; por lo que cumplirá los parámetros a evaluar y también contará con el permiso de funcionamiento respectivo.

AGROCALIDAD

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD es la encargada de implementar y promover la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”, que comprende el conjunto de prácticas y procedimientos productivos que se orientan a garantizar, la calidad, inocuidad, protección del ambiente y la salud de los trabajadores agropecuarios, integrando en la misma los diversos requerimientos de la normativa internacional; con estos antecedentes cabe mencionar que tras la inspección y seguimiento respectivo la Agencia otorgó el permiso de a Microbiolab.

SERVICIO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO

El Servicio de Acreditación Ecuatoriano SAE es el organismo público ecuatoriano que se encarga de la acreditación de los organismos de la evaluación de la conformidad; cuando se implemente este proyecto se prevé cumplir con toda la normativa del organismo a fin de acreditar las prácticas del laboratorio que sin duda apoyaran a los clientes para acreditar a su vez su en la cadena productiva.

Los trámites que exigen los organismos de control son accesibles; por lo que el cumplimiento de toda esta normativa que exigen las Agencias de Control hace que se genere una OPORTUNIDAD ALTA

Competencia

Existe competencia indirecta ya que en Ecuador se comercializan agroquímicos que son dañinos para el medio ambiente; por otro lado también se importan productos similares a los que se producen actualmente o los que se producirán a futuro con la expansión del proyecto en Microbiolab pero son cepas de bacterias u hongos generados en otro entorno que muy posiblemente no den los resultados esperados; adicional e ello los proveedores extranjeros mantienen ventas restringidas por lo que tampoco es fácil adquirir estas cepas. Al no existir competencia directa es una AMENAZA BAJA.

MACROAMBIENTE

Factores políticos

Actualmente en el Ecuador y el mundo entero se encuentran atravesando una crisis sanitaria producto de la pandemia; pero justamente por ese motivo se generan políticas públicas de apoyo a emprendimientos innovadores por medio del Fondo Emprende, dando especial énfasis a los proyectos que desarrollen Biotecnología, llamándola Área Priorizada. Por medio de este proyecto se pretende alcanzar el financiamiento requerido para el desarrollo; por lo cual el factor político ecuatoriano es considerado como OPORTUNIDAD ALTA.

Factores económicos

Nuevamente por efecto de la pandemia se está viviendo una crisis económica a nivel mundial; pero por medio del Fondo Emprende otorga el financiamiento requerido para el proyecto innovador que Microbiolab está generando; pero es un ganar – ganar, ya que se expande el laboratorio, crecen los sectores agropecuario y alimenticio y el gobierno también tiene rédito; ya que el otorgamiento del fondo estipula que para el caso de los emprendimientos innovadores aprobados por la Junta del Fideicomiso que finalizaron el proceso de implementación conforme el cronograma de inversión y que se pongan en marcha y produzcan ganancias económicas en un plazo no mayor a 3 años, el Estado participará de la titularidad y beneficios económicos de dicho emprendimiento, de entre el 5% y el 10%, según lo establezca el Contrato de Inversión OPORTUNIDAD ALTA.

Por otro lado, la crisis económica a nivel mundial ha perjudicado a varios sectores; a pesar que la cadena alimentaria es uno de los sectores menos golpeados; puede

darse el caso que el poder adquisitivo de los productores se vea mermado debiendo incluir en reducción de costos aún a riesgo de perder su inversión. AMENAZA BAJA

Factores Socio – Culturales

Actualmente la ciudadanía está haciendo cada vez más conciencia ecológica por lo que consumen productos alimenticios nutritivos y que además con sus prácticas cuiden al medio ambiente, al ofrecer productos que ayudan a generar mejores alimentos que serán muy demandados por el consumidor final se genera una OPORTUNIDAD ALTA.

Factores Ambientales

El proyecto beneficia al Medio Ambiente ya que genera procesos agropecuarios y de producción alimenticia ecológicos, que respetan al medio ambiente utilizando siempre métodos de cultivo biotecnológicos a través de medidas preventivas para el control de las plagas, enfermedades y generación de productos alimenticios con mejores características nutricionales. OPORTUNIDAD ALTA.

Demográficos

Cada vez existen más empresas agropecuarias y alimenticias por lo que cada día el nicho de mercado se expande; este tipo de empresas no sufrieron mucho las consecuencias de la pandemia ya que generan bienes que suplen necesidades básicas del ser humano como es la alimentación; otro tipo de empresas que producen bienes suntuarios o que no se encuentran en el primer nivel de las necesidades básicas del ser humano si sufrieron las consecuencias e incluso quebraron; haciendo que en esos sectores cada vez existan menos empresas. OPORTUNIDAD ALTA.

ANÁLISIS INTERNO

Presupuesto

Desde que se creó el laboratorio los ingresos han sido mayores a los egresos; incluso ahora se cuenta con un presupuesto para adquisición de un lugar físico más amplio; que permita también la diversificación en investigaciones, productos y servicios que se prevé tener de acuerdo a este proyecto; pero si se requiere de una inversión externa que permita también comprar los equipos e insumos necesarios para la nueva puesta en marcha; lo cual se espera tener con el Fondo Emprende. FORTALEZA ALTA.

Infraestructura y Equipos

Actualmente se cuenta con infraestructura básica adaptada para el laboratorio; también se cuenta con varios equipos con los que hasta el momento se han realizado las experimentaciones e investigaciones y generado los productos y servicios comercializados; pero claro que esto no resulta suficiente para el cambio que se pretende dar a las prácticas agropecuarias y alimenticias; adicional que como se mencionó todo ha sido adaptado DEBILIDAD BAJA.

Ubicación física del proyecto

Actualmente el laboratorio se encuentra en el sector urbano de la ciudad de Quito Calle: DE LAS RETAMAS Numero: E1-135 Intersección: PABLO CASALES; pero a pesar de las adaptaciones físicas realizadas en los últimos cinco años el laboratorio aún no tiene la distribución adecuada y funcionalidad que debería para las necesidades actuales y la expansión que se pretende; así como la atención a los clientes y proveedores DEBILIDAD BAJA.

Se adquirió recientemente la oficina 304 del Edificio Torre Centre ubicada en la Av. Amazonas y, Guayas, Quito 170506; en ese nuevo lugar también se podrá realizar un diseño y planificación arquitectónica para aprovechar cada espacio. FORTALEZA ALTA.

Personal

Una de las fortalezas más grandes del proyecto es precisamente su capital humano; ya que el equipo de trabajo cuenta con: experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas y competencias necesarias para desarrollar el proyecto. FORTALEZA ALTA.

Know how

El saber hacer es otra de las fortalezas más grandes ya que la cabeza del proyecto, domina las técnicas para desarrollar las investigaciones que han generado los productos y servicios comercializados por Microbiolab. FORTALEZA ALTA.

Formación

La formación del equipo de trabajo es el adecuado para llevar a cabo el proyecto, para el giro del negocio y para el desarrollo de todas las líneas de acción que tiene actualmente Microbiolab así como para la expansión que se pretende. FORTALEZA ALTA.

Matriz de evaluación calificada

Matrices de evaluación calificada

Evaluación calificada de Factores Internos				
Fortalezas		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Presupuesto para adquirir un lugar físico más amplio	X		
2	Adquisición de una nueva oficina	X		
3	Personal capacitado y con experiencia	X		
4	Dominación de técnicas para desarrollar las investigaciones	X		
5	Adecuada formación en el equipo de trabajo	X		
Debilidades				
1	Máquinas e infraestructura básica			X
2	Falta de distribución y funcionabilidad con clientes y proveedores			X
Evaluación calificada de Factores Externos				
Oportunidades		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Cartera de clientes muy extensa	X		
2	Fácil acceso para adquirir sus productos	X		
3	Acreditar las prácticas del laboratorio para apoyar a los clientes	X		
4	Apoyo por medio del Fondo Emprénde	X		
5	Aprobación de la Junta de Fideicomiso para emprendimientos innovadores	X		
6	Conciencia ecológica por parte de la ciudadanía	X		
7	Beneficia al Medio Ambiente por sus procesos agropecuarios y producción alimenticia ecológica	X		
8	No se sufrió muchas consecuencias en la pandemia al contrario el mercado se expandió	X		
Amenazas				
1	Agencias reguladoras excesivas		X	
2	Competencia indirecta			X
3	Riesgo de perder su inversión por la crisis económica			X

Tabla Anexo 1: Matriz de Evaluación Calificada

Fuente: Elaborado por la Autora

Matriz de evaluación Ponderada.

Evaluación Ponderada de Factores Internos				
Fortalezas		Probabilidad	Evaluación Calificada	Valor
1	Presupuesto para adquirir un lugar físico más amplio	0,19	5	0,93
2	Adquisición de una nueva oficina	0,19	5	0,93
3	Personal capacitado y con experiencia	0,19	5	0,93
4	Dominación de técnicas para desarrollar las investigaciones	0,19	5	0,93
5	Adecuada formación en el equipo de trabajo	0,19	5	0,93
Debilidades				
1	Máquinas e infraestructura básica	0,07	2	0,15
2	Falta de distribución y funcionalidad con clientes y proveedores	0,04	1	0,04
	TOTAL	1	27	4,81
Evaluación Ponderada de Factores Externos				
Oportunidades		Probabilidad	Evaluación Calificada	Valor
1	Cartera de clientes muy extensa	0,12	5	0,58
2	Fácil acceso para adquirir sus productos	0,12	5	0,58
3	Acreditar las prácticas del laboratorio para apoyar a los clientes	0,12	5	0,58
4	Apoyo por medio del Fondo Emprende	0,12	5	0,58
5	Aprobación de la Junta de Fideicomiso para emprendimientos innovadores	0,12	5	0,58
6	Conciencia ecológica por parte de la ciudadanía	0,12	5	0,58
7	Beneficia al Medio Ambiente por sus procesos agropecuarios y producción alimenticia ecológica	0,12	5	0,58
8	No se sufrió muchas consecuencias en la pandemia al contrario el mercado se expandió	0,12	5	0,58
Amenazas				
1	Agencias reguladoras excesivas	0,07	3	0,21
2	Competencia indirecta	0,02	1	0,02
3	Riesgo de perder su inversión por la crisis económica	0,05	2	0,09
	TOTAL	1	43	4,98

Tabla Anexo 1. Matriz de Evaluación Ponderada
Fuente: Elaborado por la Autora

Matriz de Factores Cruzados.

		Fortalezas		Debilidades	
Oportunidades		1	Presupuesto para adquirir un lugar físico más amplio	1	Máquinas e infraestructura básica
		2	Personal capacitado y con experiencia	2	Falta de distribución y funcionabilidad con clientes y proveedores
		3	Dominación de técnicas para desarrollar las investigaciones		
		4	Adecuada formación en el equipo de trabajo		
1	Cartera de clientes muy extensa	O4F1: Expandir la empresa por medio del apoyo del Fondo Emprende para la adquisición de un establecimiento y aumentar el espacio físico de la entidad, así aumenta la productividad de los empleados en la empresa.		O1D2: La empresa para satisfacer las necesidades de los clientes debe buscar proveedores que les suministren insumos de calidad para que los productos sean de igual forma, de esta manera existirá una relación de confianza con los clientes.	
2	Conciencia ecológica por parte de la ciudadanía	O3F2: Realizar capacitaciones constantes sobre la adecuada realización de cada uno de los procesos agropecuarios y de producción alimenticia ecológica, con el fin de actualizar los conocimientos de los trabajadores.		O4D1: Adquisición de máquinas más actuales para el desarrollo de los procesos de la entidad con el fin de aumentar la productividad y la eficiencia del trabajo.	
3	Beneficia al Medio Ambiente por sus procesos agropecuarios y producción alimenticia ecológica	O2F3: Buscar y seleccionar nuevos canales de comunicación para dar a conocer los productos que la entidad ofrece, concientizando que cada uno de estos ayudan no solo al cliente sino también al medioambiente.		O4D2: Adquirir vehículos para mejorar la distribución de los productos a los clientes y proveedores mediante los fondos que la entidad posea.	
4	Apoyo por medio del Fondo Emprende	O1F4: Posicionar a la entidad creando redes sociales y una página web atractiva para captar la atención de nuevos clientes, creando contenido relacionado a las investigaciones del equipo de trabajo de la entidad que sea de utilidad e interés para el público.		O3D2: Mantener las continuas investigaciones que el laboratorio realiza para el beneficio del medio ambiente en los procesos agropecuarios y producción alimenticia ecológica, mejorando la calidad, provocando efectividad y funcionabilidad de los productos y satisfaciendo las necesidades de los clientes.	
Amenazas		A2F2: Comunicarse constantemente con los clientes es importante para optimizar los resultados, mejorar la atención y los productos de la empresa, es por esta razón que tener personal capacitado y con experiencia es esencial, ya que si no ofrecemos un buen producto estamos peligrando a que vayan con la competencia.		A1D1: La empresa deberá mejorar su infraestructura, para prevenir problemas e incidentes que afecten a los procesos, por lo que debe regirse a lo que dictan las agencias reguladoras.	
1	Agencias reguladoras excesivas	A1F2: Cumplir con las reglas y ordenes que dictan las agencias reguladoras para el adecuado funcionamiento de la entidad, con el fin de que el laboratorio siga en marcha y evite multas, es por esto		A2D1: Para mejorar la productividad del laboratorio y que no exista una intervención de la competencia, la entidad debe adquirir maquinaria completa que pueda alcanzar mayores expectativas en los procesos,	
2	Competencia indirecta				

		que el personal debe tomar en cuenta estas normas para el desarrollo adecuado de la misma.	ahorrando tiempo, mejorando las técnicas de cultivo y maximizando la producción.
3	Riesgo de perder su inversión por la crisis económica	A3F3: La empresa debería cambiar la forma de comercializar los productos, enfocándose en el marketing digital para atraer a nuevos consumidores, previniendo riesgos económicos que afectarán a la entidad.	A2D2: La empresa debería mejorar la distribución de los productos a los proveedores y clientes aumentando el número del personal para la distribución de estos, así los productos si se entregan a tiempo y están a disposición de los clientes, no podrán ser sustituidos por otros.

Tabla Anexo 2. Matriz de Factores Cruzados
Fuente: Elaborado por la Autora

Libro protegido con derechos de autor

ANEXO 2 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL MAS LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA A UN PROYECTO NUEVO (REALIZADO EN EL AÑO 2017 RELIZADO POR LA AUTORA DEL LIBRO)

INTRODUCCIÓN

La actividad inmobiliaria en el Ecuador es una de las más sólidas y aún cuenta con un mercado potencial, el 30% de la población carece de vivienda propia; las zonas más costosas y cotizadas de Quito son los alrededores de La Carolina, Cumbayá y Tumbaco, y las zonas más urbanas del Valle de los Chillos. Por otro lado, las más buscadas por precio bajo están Calderón (extremo norte de la ciudad de Quito), Quitumbe (extremo sur de la ciudad de Quito) y zonas periféricas del Valle de los Chillos, en donde también se comercializan frecuentemente terrenos.

Este proyecto inmobiliario pretende construir y vender dos tipos de viviendas:

- El primero de tipo popular para clase media cuyas viviendas alcanzarán un precio máximo de USD \$70.000,00, por tener acabados económicos y por encontrarse en zonas rurales del valle de los Chillos;
- El segundo que apunta a un nivel socio económico más alto con viviendas en sectores de alta plusvalía en el valle de los Chillos que alcanzarán valores de hasta USD 200.000,00.

A partir de ello las características iniciales que posee el proyecto serán las siguientes:

- Ubicación en sectores estratégicos ya sea por la cercanía de centros comerciales o por la facilidad de movilización en el mismo Valle de los Chillos o para salir de él.
- Espacios internos amplios, distribuciones sin desperdicio de espacios.
- Posibilidad de realizar adecuaciones futuras, pensando en el crecimiento de la familia.
- Valor agregado en las viviendas como: bodega, terraza, instalaciones de cable, chimenea, etc.
- Servicios y áreas comunales que se acoplen a las necesidades de la familia que finalmente se sentirá cómoda y segura dentro y fuera de su hogar, contando con áreas verdes infantiles, estacionamientos de visitas, alarma, guardia, y en los conjuntos más elitistas incluso con piscina.

Otros servicios adicionales que se tiene previsto prestar son:

- Servicio integral en el sector inmobiliario proporcionando asesoría total a los clientes, si no están satisfechos con los proyectos propios se puede incluso comercializar viviendas de otros proyectos con los que se mantenga una alianza estratégica.
- Asesoría Integral para compra, venta y arriendo de bienes inmuebles, en todos los sectores del Valle de los Chillos.

- Venta de terrenos para desarrollo de proyectos inmobiliarios, comerciales o industriales.
- Análisis de avalúos de bienes muebles e inmuebles, urbanos y rurales.
- Análisis, formulación y evaluación de proyectos de inversión en desarrollo rural y urbano.
- Análisis de estimación de costos operacionales, maquinaria y equipos para nuevos proyectos inmobiliarios
- Publicidad y estrategias de marketing por medio de un portal en el que se comercializaran proyectos propios de los aliados con los que se cuente.
- Asesorarlo en los trámites crediticios y legales, como obtención de crédito, inscripción de documentos, legalización y emisión de escrituras, etc.
- Tramitación de documentación municipal, notarial y registro de la propiedad, en los casos que el cliente no tenga tiempo para realizarlos.

MISION Y VISIÓN DEL PROYECTO

Misión

Dar soluciones eficientes y eficaces en construcción y venta de vivienda en el sector del Valle de los Chillos, por medio de un servicio honesto, confiable y efectivo.

Visión

Alcanzar un crecimiento anual sostenible del 30% sobre la utilidad neta, lo cual permitirá hasta el año 2020 posicionarse como una de las principales empresas que ofrecen servicios inmobiliarios en el sector del Valle de los Chillos.

ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

Por medio de este análisis se pretende determinar la factibilidad que tendrá el proyecto, a fin de obtener la información suficiente que permita realizar un diseño del mismo en las siguientes fases o capítulos. Este diseño a su vez permitirá determinar las necesidades de los posibles clientes, en función de la información proporcionada principalmente la del entorno externo.

ANÁLISIS EXTERNO

Tomando en cuenta que el diagnóstico es un proceso de análisis y síntesis de necesidades detectadas, en el mismo se realiza la descripción de los distintos componentes iniciando por el entorno externo que a su vez se analizara en un Macro ambiente y Micro ambiente para analizar finalmente el Entorno Interno.

Clientes

Este proyecto inmobiliario pretende construir y vender dos tipos de viviendas:

- El primero de tipo popular con un precio máximo de USD \$70.000,00;

- El segundo que tipo exclusivo que alcanzará valores de hasta USD 200.000,00.

Siendo el caso de las viviendas populares estas tendrán más acogida dado que la mayor parte de la población tienen un presupuesto para adquirir su primera vivienda que oscila entre 50.000,00 hasta 70.000,00 por lo que se considera una OPORTUNIDAD ALTA.

Para poder vender las viviendas con un costo mayor a los 70.000,00 hasta los 200.000,00 va a ser un poco más difícil precisamente por el poder adquisitivo de las personas que buscan vivienda en el sector, de todas formas, por cada una de estas viviendas vendidas se obtiene una mayor utilidad, por lo que se considera una OPORTUNIDAD BAJA.

Proveedores

Al momento existen varios proveedores de materiales de construcción, la mayoría de ellos ofrece una línea de crédito bastante conveniente lo que permitirá seguir avanzando la construcción de viviendas hasta poder venderlas, sea en planos, en ejecución de obras o ya casas terminadas; lo cual se constituye una OPORTUNIDAD ALTA.

Organismos de Control

Existen varios organismos de control para el sector de la construcción, por lo que iniciar el proyecto será un tanto difícil al demandar algún tiempo en el cumplimiento de los requisitos, dentro de los cuales se pueden citar los siguientes:

Declaratoria de propiedad horizontal

Para iniciar con un proyecto inmobiliario, lo primero es adquirir un terreno mediante el cual se podrá edificar las viviendas, pero ante el municipio de Quito – Valle de los Chillos o de Sangolquí que son los sectores donde se desarrollaran los proyectos, se deberá seguir una serie de trámites para poder obtener las licencias correspondientes; este trámite demora entre 6 a 8 meses aproximadamente.

Permiso de construcción

Una vez que se cuente con la propiedad horizontal se deberá ingresar al municipio correspondiente o al Cuerpo de bomberos correspondiente, los planos arquitectónicos, estructurales, eléctricos y sanitarios de cada casa y de las áreas comunales que tendrá el conjunto, estos planos son analizados y aprobados siempre y cuando cumplan con todas las regulaciones que se encuentran en la normativa vigente.

Por toda la dificultad de obtención de permisos, el tiempo que demora cada organismo de control y el costo de cada trámite, constituye una AMENAZA ALTA, ya que podría demorar la construcción de las viviendas y por ende cambiar el presupuesto referencial bajo el cual se pretendería vender cada casa, lo cual originaría un desfase entre la utilidad pretendida versus la utilidad obtenida.

Competencia

Existen varias empresas inmobiliarias en el sector que ofrecen los mismos productos que son casas para los segmentos de mercado medio alto y medio bajo, con el agravante que ya son inmobiliarias que tienen un renombre o trayectoria de años, lo cual da confianza a los clientes potenciales. Existiendo una competencia directa que está ya posicionada se deberá trabajar en un valor agregado que será principalmente el diseño y funcionabilidad de la casa en función de las necesidades detectadas en el estudio de mercado, por todos los motivos expuestos este factor es una AMENAZA MEDIA.

Colaboradores

Para el caso de los proyectos inmobiliarios en el Ecuador existen colaboradores potenciales que coadyuvan a que los clientes puedan adquirir su vivienda, y son las entidades financieras públicas y privadas, que además de ofrecer una tasa de interés atractiva también ofrecen financiamiento a largo plazo con garantía hipotecaria, por lo que este factor es considerado OPORTUNIDAD ALTA.

Otro colaborador potencial que sin duda ayudará a este proyecto son los portales WEB especializados en publicitar proyectos inmobiliarios; estos portales permiten la publicación de bienes raíces en venta; y son muy efectivos ya que al ingresar varias palabras clave en cualquier buscador, ellos se encuentran en los primeros lugares, lo que permitirá que más personas conozcan los proyectos de la empresa. Uno de los portales más importantes de Ecuador es **Plusvalia.com**, este portal maneja más de 200 inmobiliarias y personas particulares que utilizan sus servicios para vender proyectos o viviendas propias. Otro de los portales muy conocido es Vive1, este sitio mantiene clientes de 120 inmobiliarias, estas y algunas empresas WEB más, han revolucionado los servicios inmobiliarios e impulsado proyectos digitales de manera más rápida y eficiente, ya que las publicaciones permanecen en los sitios WEB durante el tiempo que el cliente lo decida y están a disposición de todas las personas al momento que estas ingresen, lo que no pasa con un periódico que solo circula un día determinado, y pueden verlo las personas que lo compraron ese día OPORTUNIDAD ALTA.

Factores políticos

Actualmente en el Ecuador se vive una etapa de estabilidad política, el gobierno proyecta una imagen de tranquilidad y dialogo con los diferentes sectores económicos, lo que por un lado favorece la inversión extranjera y por otro lado activa la economía nacional gracias a mayor poder adquisitivo que esto implica; este factor bajo las premisas explicadas constituye OPORTUNIDAD ALTA.

Factores económicos

A nivel país existe gran expectativa por ver como solucionara Lenin Moreno la crisis económica heredada por el anterior gobierno, en general para todos los ciudadanos está claro que será una tarea muy difícil, sin embargo existen buenas expectativas

especialmente después de escuchar el plan económico 2017 -2021 en el que el presidente ofreció realizar: Revisión tributaria, incremento de aranceles, disminución del gasto público, incentivos a las nuevas inversiones, entre otros temas, que pretenden mejorar la situación económica a nivel país; dada la situación económica presente y a pesar de la expectativa para el presente diagnóstico se considera como una OPORTUNIDAD BAJA.

Factores Socio – Culturales

Actualmente la ciudadanía está haciendo cada vez más conciencia en adquirir una vivienda propia, pagando cuotas mensuales iguales a las que pagarían por un alquiler que finalmente no es de su propiedad; por lo que los proyectos inmobiliarios tienen acogida en cualquier sector de la ciudad de Quito o sus alrededores especialmente el valle de los Chillos que es un sector geográfico en expansión; por tales motivos este factor es considerado como OPORTUNIDAD ALTA.

Factores Ambientales

El valle de los Chillos goza de un clima cálido, está lejos de la contaminación de la ciudad y sus terrenos se prestan para edificar propiedades atractivas y acogedoras, en si el ambiente del valle de los Chillos es un ambiente cálido, por lo que se considera tener una OPORTUNIDAD ALTA.

Pero por otro lado el salir del valle de los Chillos hacia Quito, especialmente en hora pico es muy estresante ya que existe mucho tráfico; claro que con el incremento del tráfico también se incrementaron las rutas alternas pero debido al incremento vehicular, pero no resultan ser suficientes; esta problemática es un factor determinante al momento de realizar la decisión de compra por lo que existirá un gran porcentaje de posibles clientes que finalmente desistan su compra aún con todas las causas favorables AMENAZA MEDIA.

Demográficos

Al momento existe una creciente población económicamente activa en el sector objeto de estudio, adicionalmente un progresivo mercado interesado en adquirir un inmueble o construirlo; dado que las políticas crediticias nacionales tanto de las entidades públicas como privadas apoyan a los ciudadanos para la compra o construcción de sus inmuebles, hecho que también es percibido por la ciudadanía, lo que constituye OPORTUNIDAD ALTA.

ANALISIS DEL SECTOR

Fuerzas de Porter

(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes

Se identifican varios tipos de clientes:

- Personas o familias que habiten en el Valle de los Chillos, que no posean vivienda propia y deseen adquirir una en el sector;
- Personas o familias que habiten el Valle de los Chillos que si posean vivienda propia pero deseen otra que se adapte a las nuevas necesidades o estatus social;
- Personas o familias que habiten en otros sectores diferentes al Valle de los Chillos, que no posean vivienda propia y deseen adquirir una en el sector;
- Personas o familias que habiten en otros sectores diferentes al Valle de los Chillos que si posean vivienda propia pero deseen otra que se adapte a las nuevas necesidades o estatus social y cambiar de sector;

El poder de negociación con los clientes radicará en los siguientes parámetros:

- Por tratarse de la puesta en marcha de un proyecto nuevo, la estructura organizacional será la básica, por lo que solo existirán tres personas que se relacionen directamente con el cliente las mismas que deberán contar con licencia de bienes raíces lo cual acredita que el trato con el cliente será especializado.
- La atención será personalizada desde el primer contacto con el cliente, documentos precontractuales, cierre de la compra y legalización posterior a la compra.
- Existirá total flexibilidad a fin de atender las necesidades especiales de los clientes, como cambios de distribución interna o incluso de fachadas si estas no afectan la normativa vigente o la estética del proyecto inmobiliario.
- Al momento de contacto con el cliente el vendedor deberá persuadir de las bondades de la vivienda, haciendo énfasis a que el Valle de los Chillos es un sector con clima privilegiado y de poca contaminación.
- Se indagará cuáles son los canales de publicidad con los que los clientes que buscan de proyectos habitacionales se sienten más identificados; pero inicialmente se escogerá medios electrónicos, y el buzoneo que permitirá llegar a los clientes potenciales con la información de los proyectos por medio de la página WEB, Face Book o folletos, cartas, revistas, dípticos, trípticos, hojas comerciales, tarjetas etc. Esto hasta poder posicionarse en el mercado y optar por otro tipo de publicidad.

- Pedir a que los clientes que hayan tenido una buena experiencia de compra en la empresa rindan su testimonio a fin de realizar un video que se encuentre en la página WEB, eso permitirá afianzar la confianza de nuevos posibles clientes.
- Optar por una retroalimentación post venta la que permitirá reforzar las buenas prácticas de la empresa e ir erradicando las prácticas que disgustaron de alguna manera a los clientes.
- La imagen es muy importante por lo que tanto los vendedores como las instalaciones de la empresa estarán impecables, lo que dará confianza a los posibles compradores.
- Manejo de citas y agendas con total seriedad y puntualidad.
- El servicio personalizado permitirá construir relaciones duraderas en el tiempo, tomando en cuenta que un cliente satisfecho trae más clientes.

(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Por un lado, las empresas que proveen de recursos a las constructoras manejan planes de financiamiento a corto o incluso mediano plazos, y en ocasiones ni si quiera existe un valor adicional por concepto de intereses, lo cual otorga a los proyectos un flujo de efectivo que permite cubrir los gastos hasta que se empiecen a vender las viviendas. Por otro lado las entidades financieras al momento apoyan los proyectos inmobiliarios ofreciendo líneas de crédito fáciles de obtener y flexibles.

Las dos circunstancias impulsan el sector de la construcción, y es por ese motivo que cada vez es más sólido y rentable.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta amenaza siempre estará latente en cualquier proyecto, lo importante es poder posicionarse de manera rápida para ganar clientes e imagen, lo que permitirá ser competitivos, y no sentir el impacto de nuevos competidores.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

No existirían productos sustitutos, ya que el proyecto construirá casas y departamentos para el estrato socioeconómico medio y alto; lo que sí podría representar amenaza es el sector, ya que el Valle de los Chillos es un sitio muy cotizado y de alta plusvalía, pero en ocasiones las familias prefieren vivir en la ciudad de Quito o en sectores no muy alejados, por el tráfico que se produce en horas pico.

(F5) Rivalidad entre los competidores

A fin de establecer la posible rivalidad es preciso identificar la competencia del proyecto, por lo que se realizó el siguiente análisis de las diferentes inmobiliarias que trabajan en el sector:

Nombre	Mutualista Pichincha
Experiencia	Más de 40 años en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios
Ubicación geográfica	Todo el país
Situación en el mercado	Manejo de más de 60 proyectos inmobiliarios en todo el país, aproximadamente 5 en el sector del Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Financian sus proyectos inmobiliarios y de otras empresas
Puntos Débiles	Precios mas altos del mercado
Imagen	Excelente imagen
Tienen portal WEB	Si

*Tabla de Anexo 4. Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Mutualista Pichincha)
Fuente: Elaborado por la Autora*

Nombre	Del Valle Inmobiliaria
Experiencia	Más de 20 años en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios, compra venta de bienes inmuebles, servicios inmobiliarios de todo tipo
Ubicación geográfica	Valle de los Chillos
Situación en el mercado	Tres proyectos en el Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Oficina comercial para atender a sus clientes
Puntos Débiles	Aun no desarrollan medios electronicos propios, se ayudan con otros portales.
Imagen	Excelente imagen
Tienen portal WEB	No

*Tabla de Anexo 4: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Del Valle Inmobiliaria)
Fuente: Elaborado por la Autora*

Nombre	Proinmobiliaria
Experiencia	Más de 20 años en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios, compra venta de bienes inmuebles, servicios inmobiliarios de todo tipo
Ubicación geográfica	Valle de los Chillos
Situación en el mercado	Tres proyectos en el Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Excelente Fuerza de ventas
Puntos Débiles	Aun no desarrollan medios electronicos propios, se ayudan con otros portales.
Imagen	Excelente imagen
Tienen portal WEB	No

*Tabla de Anexo 5: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Proinmobiliaria)
Fuente: Elaborado por la Autora*

Nombre	Nuevas Raíces inmobiliaria
Experiencia	Más de 15 años en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios, compra venta de bienes inmuebles, servicios inmobiliarios de todo tipo
Ubicación geográfica	Valle de los Chillos
Situación en el mercado	Dos proyectos en el Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Confianza de sus clientes, buen posicionamiento en el mercado
Puntos Débiles	No cuentan con oficina propia, atienden en sus proyectos
Imagen	Excelente imagen
Tienen portal WEB	Si

Tabla de Anexo 6: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Nuevas Raíces Inmobiliaria)
Fuente: Elaborado por la Autora

Nombre	La viña Inmobiliaria
Experiencia	Más de 10 años en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios
Ubicación geográfica	Valle de los Chillos
Situación en el mercado	Dos proyectos en el Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Buen posicionamiento en el mercado
Puntos Débiles	No cuentan con oficina propia, atienden en sus proyectos
Imagen	Excelente imagen
Tienen portal WEB	No

Tabla de Anexo 7: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (La Viña Inmobiliaria)
Fuente: Elaborado por la Autora

Nombre	Inmobiliaria Valle Verde
Experiencia	Más de 10 años en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios, compra venta de bienes inmuebles, servicios inmobiliarios de todo tipo
Ubicación geográfica	Valle de los Chillos
Situación en el mercado	Un proyectos en el Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Viviendas economicas
Puntos Débiles	No cuentan con oficina propia, atienden en sus proyectos
Imagen	Aún no se posicionan
Tienen portal WEB	No

Tabla de Anexo 8: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Inmobiliaria Valle Verde)
Fuente: Elaborado por la Autora

Nombre	Acorde inmobiliaria
Experiencia	Más de 5 años en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios, compra venta de bienes inmuebles, servicios inmobiliarios de todo tipo.
Ubicación geográfica	Valle de los Chillos
Situación en el mercado	Dos proyectos en el Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Precios modicos
Puntos Débiles	No cuentan con oficina propia, atienden en sus proyectos
Imagen	No se posiciona aún
Tienen portal WEB	No

Tabla de Anexo 9: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Acorde Inmobiliaria)
Fuente: Elaborado por la Autora

Nombre	Bellavista Inmobiliaria
Experiencia	1 año en el mercado.
Tipo de empresa	Venta de proyectos inmobiliarios
Ubicación geográfica	Valle de los Chillos
Situación en el mercado	Un proyectos en el Valle de los Chillos.
Puntos Fuertes	Viviendas economicas
Puntos Débiles	No cuentan con oficina propia, atienden en sus proyectos
Imagen	Aún no seposicionan
Tienen portal WEB	No

Tabla de Anexo 10: Ejemplo de Rivalidad con Competidores (Bellavista Inmobiliaria)
Fuente: Elaborado por la Autora

Por lo que se puede obserbar existen inmobiliarias que ya se encuentran posicionadas en el sector por lo que se puede evidenciar que la rivalidad entre competidores actulmente es muy fuerte.

Conclusiones

Tras realizar el analisis de las cinco fuerzar de Porter se concluye lo siguiente:

- Se evidencia un adecuado poder de negociaciòn con los compradores y clientes debido a los parametros preestablecidos.
- El poder de negociación de los proveedores o vendedores es excelente toda vez que ofrecen líneas de crédito que apoyan el desarrollo del sector.
- La amenaza de nuevos competidores entrantes estará neutralizada por medio de un buen posicionamiento en el mercado.
- No existe la amenaza de productos sustitutos como tal, pero si se puede encontrar con clientes que prefieren otros sectores mas cercanos a las ciudad.
- Existe muchisima rivalidad entre los competidores, más aún por que hay epresas psiocionadas con más de 40 años en el mercado, pero existen probabiliades de desarrollo para la empresa por el déficit de la oferta, ante el 30% de la población que no cuenta con vivienda propia.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Presupuesto

Después de realizar el estudio financiero se determinará si el proyecto tiene o no factibilidad económica, mientras a fin de realizar el presente diagnóstico se puede decir que se cuenta con recursos suficientes para la compra del primer terreno en el que se edificarán viviendas económicas, también se cuenta con los recursos para realizar los trámites ante el municipio y el Cuerpo de Bomberos correspondiente; finalmente existen varios proveedores que ofrecen líneas de crédito, por lo que se considera una FORTALEZA MEDIA.

Infraestructura y Equipos

No se cuenta con infraestructura, no mobiliario ni equipo, se pretende en esta primera fase del proyecto contar únicamente con las aportaciones de los socios, por lo menos para la compra del primer terreno en el que edificara el primer proyecto. DEBILIDAD MEDIA

Ubicación física del proyecto

Aún no se define la ubicación del primer proyecto, toda vez que aún no se hace un estudio de mercado, por tal motivo no se puede especificar, por lo que se podría establecer como DEBILIDAD MEDIA.

Personal

Por ser un proyecto nuevo al momento no se cuenta con personal, pero cuando el proyecto se encuentre en marcha, el reclutamiento, selección e inducción de personal deberá ser rigurosa, de tal manera que asegure la ejecución de todos los procesos internos, principalmente la comercialización de las viviendas. FORTALEZA ALTA.

Know how

Para llevar a cabo el proyecto se espera llegar a constituir una empresa dentro de la cual varios de los accionistas ya tienen experiencia en planificación, organización y ejecución de proyectos inmobiliarios; por lo que ellos ya conocen el giro del negocio lo cual es la mayor de las fortalezas con las que se cuenta. FORTALEZA ALTA.

Formación

Para poder realizar la construcción y comercialización de las viviendas se debe contar con los conocimientos y formación sólidos, que además sean por lo menos los requeridos por los organismos colegiados como la Cámara de la Construcción, el colegio de Arquitectos y el Colegio de Ingenieros; en el caso de este proyecto los socios cuentan con la acreditación de los tres organismos. FORTALEZA ALTA.

Licencias

Ser corredor de bienes raíces es una actividad que se ha ejercido desde hace muchísimos años, sin embargo, con el crecimiento urbanístico y expansión del mercado inmobiliario tanto para ventas como arriendos, en el Ecuador, se vio la necesidad de regular esta actividad a través de la Ley de Corredores de Bienes Raíces, para que, quienes la ejerzan tengan una capacitación en establecimientos de nivel superior del país.

Fuente: Ley de Corredores de Bienes Raíces, publicada en el Registro Oficial No.790 del del 19 de julio de 1984 y el Reglamento a la Ley de Corredores de Bienes Raíces, publicada en el Registro Oficial No. 490 del 23 de junio de 1986.

Actualmente la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha, tiene en convenio con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para que las personas puedan obtener la licencia profesional de corredor de bienes raíces, realizando un curso cuyo costo es de \$2,700 aproximadamente y tiene una duración de 5 meses.

Ninguno de los socios cuenta con esta licencia por lo que se debe realizar este curso o a su vez vincular a una persona que ya posea esta licencia para que sea parte de la sociedad, o por otro lado seguir el curso tomando en cuenta el costo y el tiempo; en cualquiera de los dos casos se generará inconvenientes para el proyecto por lo cual es considerado una DEBILIDAD ALTA.

Matrices FODA

Matriz calificada

AMENAZA	Baja	Media	Alta
Dificultad en obtención de permisos para inicio el proyecto.			x
Competencia ya posicionada.		x	
Tráfico para salir del valle de los Chillos		x	
OPORTUNIDAD	Baja	Media	Alta
Clientes de nivel socio económico medio bajo.			x
Clientes de nivel socio económico medio alto.	x		
Proveedores que ofrecen línea de crédito.			x
Entidades financieras que ofrecen líneas de crédito para proyectos inmobiliarios.			x
Portales inmobiliarios que apoyan la venta de proyectos			x
Expectativa generada por el nuevo gobierno			x
Factor económico a nivel país	x		
Factor socio cultural a nivel país			x
Sector con clima cálido, descontaminación ambiental			x
Crecimiento poblacional			x
DEBILIDAD	Baja	Media	Alta
Infraestructura y equipos		x	
Ubicación del proyecto aún incierta		x	
Licencia para corredores de bienes raíces			x
FORTALEZA	Baja	Media	Alta
Presupuesto de la empresa		x	
Adecuado reclutamiento, selección e inducción del personal.			x
Know how de los socios del proyecto			x
Formación de los socios			x

Tabla de Anexo 11: Matriz FODA Ejemplo (Factores Internos)
Fuente: Elaborado por la Autora

Matriz de Evaluación Ponderada

AMENAZA	Probabilidad	Evaluación Calificada	Valor
Dificultad en obtención de permisos para inicio el proyecto.	0,10	5	0,50
Competencia ya posicionada.	0,10	4	0,40
Tráfico para salir del valle de los Chillos	0,10	4	0,40
OPORTUNIDAD			
Clientes de nivel socio económico medio bajo.	0,15	5	0,75
Clientes de nivel socio económico medio alto.	0,05	2	0,10
Proveedores que ofrecen línea de crédito.	0,03	5	0,15
Entidades financieras que ofrecen líneas de crédito para proyectos inmobiliarios.	0,07	5	0,35
Portales inmobiliarios que apoyan la venta de proyectos	0,03	5	0,15
Expectativa generada por el nuevo gobierno	0,10	5	0,50
Factor económico a nivel país	0,15	2	0,30
Factor socio cultural a nivel país	0,05	5	0,25
Sector con clima cálido, descontaminación ambiental	0,03	5	0,15
Crecimiento poblacional	0,04	5	0,20
TOTAL	1	57	4,2
DEBILIDAD	Probabilidad	Evaluación Calificada	Valor
Infraestructura y equipos	0,10	4	0,40
Ubicación del proyecto aún incierta	0,30	3	0,9
Licencia para corredores de bienes raíces	0,10	5	0,5
FORTALEZA			
Presupuesto de la Empresa	0,05	4	0,20
Adecuado reclutamiento, selección e inducción del personal.	0,10	5	0,5
Know How de los socios del proyecto	0,20	5	1
Formación de los socios.	0,15	5	0,75
TOTAL	1	16	4,25

Tabla de Anexo 12: Matriz Ponderada
Fuente: Elaborado por la Autora

Matriz de Factores Cruzados.

	FORTALEZAS 1. Presupuesto de la Empresa 2. Adecuado reclutamiento, selección e inducción del personal. 3. Know How de los socios del proyecto	DEBILIDADES 1. Infraestructura y equipos 2. Ubicación del proyecto aún incierta 3. Licencia para corredores de bienes raíces
OPORTUNIDADES 1. Clientes de nivel socio económico medio bajo. 2. Entidades financieras que ofrecen líneas de crédito para proyectos inmobiliarios. 3. Sector con clima cálido, descontaminación ambiental	O1F1: Con el presupuesto que tiene la empresa se puede realizar la construcción de casas modelos para la venta a los clientes de nivel económico medio bajo. O2F1: Presentar a entidades bancarias el proyecto que se tiene en mente para poder obtener créditos con el fin de terminar el 100% del proyecto O3F1: Gracias a la ubicación geográfica los costos en adquisición de terrenos para el proyecto serán bajos.	D101: Como la empresa cuenta con clientes potenciales, debería designar una cantidad su presupuesto para la adquisición de equipos e infraestructura para la terminación de varias casas modelo. D202: Determinar un área cercana para la realización del proyecto con el fin de obtener datos para realizar la solicitud de créditos en el caso que se llegue a necesitar. D303: Solicitar reuniones con varios corredores de bienes raíces con el fin de socializar el proyecto para detallar todos los beneficios que ofrecerá la construcción de estas viviendas a posibles compradores.
AMENAZAS 1. Dificultad en obtención de permisos para inicio el proyecto. 2. Competencia ya posicionada. 3. Tráfico para salir del valle de los Chillos	A1F3: Brindar capacitaciones a los socios para la correcta presentación de documentos para la obtención de permisos y evitar contratiempos. A2F2: Acudir a entidades que promocionen a personas calificadas y capaces de realizar el trabajo que se le solicite. A1A2F3: Brindar información y opciones de salida a otras ciudades a los socios del proyecto, con el fin de que puedan ofrecer el proyecto como una mejor opción ante sus competidores.	D1A1: Tratar de contar con maquinaria actual con el fin de evitar ciertos contratiempos al momento de la visita técnica por parte del municipio para la obtención de los permisos de construcción. D2A2: Obtener terrenos lejos de la competencia con el fin de realizar un proyecto único. D3A3: Promocionar mediante los corredores de bienes raíces varias opciones para la salida a la ciudad de Quito con el fin de presentar atractivo el proyecto

Tabla de Anexo 13: Matriz de Factores Cruzados

Fuente: Elaborado por los Autores

**ANEXO 3 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL
MAS LAS 5 FUERZAS DE PORTER, MATRICES Y ESTRATEGIAS
PROPIAS Y GENERICAS PARA A UNA EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO
EN LA CIUDAD DE QUITO (REALIZADO EN EL AÑO 2023 POR
ESTUDIANTES DE LA CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA
DIRIGIDOS POR LA AUTORA DEL LIBRO)**



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORADO POR:

CARRILLO MALLAMAS NOELIA CAROLINA
GÓMEZ MONTALVO JOHANNA VANESSA
ÑACATO RIVERA STEVEN ALEXANDER

TUTOR:

ING. CRISTINA NIETO

SEMESTRE:

2022 – 2023

INTRODUCCIÓN

Tapensa S.A es constituida al amparo de las leyes ecuatorianas con su planta ubicado en la ciudad de Quito, pionera en la producción de Tapas para licores, envases PET y botellas plásticas. Comercializando productos de alta calidad que brindan confianza, generando preferencia del consumidor mediante el cumplimiento de procesos productivos que garantizan la calidad de la manufactura. El objetivo de este trabajo es conocer e identificar procedimientos con respecto a la administración de la entidad y proponer estrategias de mejora para el beneficio de la empresa, a continuación, daremos a conocer la información actual y verídica la cual partió del levantamiento de información contando con la colaboración del gerente comercial de la misma.

MISIÓN

Entregar a nuestros clientes, productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo en todos los procesos de nuestra organización, para ser aún más competitivos y generar valor agregado en todos nuestros productos y servicios.

VISIÓN

Ser una empresa líder, reconocida, distinguida y demandante en el mundo, por la elaboración de tapas para licores y productos plásticos, inmersos en el cuidado del medio ambiente, siendo una industria innovadora y vanguardista dedicada a implementar nuevas técnicas y productos, siempre enfocados en cumplir los estándares de calidad respectivos. Cubrir la demanda nacional e internacional en corto, mediano y largo plazo.

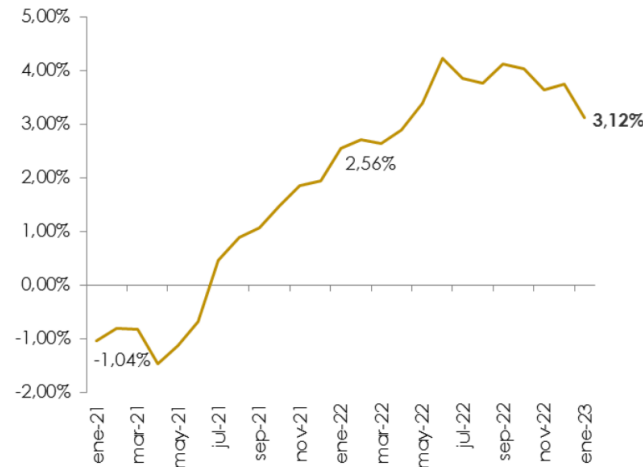
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESA TAPENSA S.A.

MACROAMBIENTE

Factores económicos

- **Política salarial en el país.** El salario básico unificado en el país incrementó en un 5,882% (\$25) en comparación con el año anterior 2022, lo cual, implica una modificación a los valores que se pagaban de horas extra, beneficios sociales y aportes al IESS; reflejándose como un mayor desembolso de efectivo para el pago del capital humano de la organización. (Decreto Ejecutivo N°611). **(Amenaza baja)**
- **Inflación:** enero de 2023 comienza con una inflación anual del 3,12%, el IPC mensual de enero fue del 0,12% según el INEC. Esto indica que ha habido incremento de precios en los productos de un 2.56% en igual mes del 2021 y que la variación de precios de enero con relación a diciembre de 2022 fue del 0,12%. **(Amenaza baja)**

Gráfico 2. Evolución de la inflación anual



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Figura de Anexo 2: Evaluación de la inflación Anual.

Fuente: INEC Boletín Técnico N° 09-2022-IPC

- **Tasas de interés**

- ❖ **Tasa activa (BCE)**

Tasa Activa en el Ecuador		
Crédito comercial prioritario PYMES		
Años	Tasa Activa Referencial	Tasa Máxima Convencional
Febrero 2022	9.99%	11.26%
Febrero 2023	10,33%	11,26%

Tabla de Anexo 14: Tasa Activa en el Ecuador

Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

La tasa de interés activa hace referencia al porcentaje de interés del dinero prestado por el banco, por lo cual, cuanto mayor sea esta tasa mayor será el dinero que recibirá el banco como interés del préstamo. Como la tasa de interés depende del banco en donde se solicite el crédito, si se encuentra en un rango similar al del año anterior, no existe mucha diferencia en el nivel de intereses que tenga que pagar el solicitante. Tapensa S.A. de acuerdo con sus estados financieros presenta estabilidad económica, lo cual, permite que las instituciones financieras le otorguen créditos con buenas condiciones de acuerdo a la calificación de riesgo que le establezca de acuerdo a la ley y los requisitos del banco. **(Oportunidad media)**

Factores tecnológicos

- En el sector tecnológico la empresa ha hecho uso de la tecnología para promocionarse y darse a conocer en el mercado por su página web institucional (<https://tapensa.com/>) donde presenta los productos que ofrece, su equipo de trabajo, su filosofía institucional y demás. Así también se promociona mediante las redes sociales que son utilizadas en

la actualidad por la mayoría de las personas e implica un tipo de publicidad de muy bajo costo que no genera ningún tipo de contaminación al ambiente. **(Oportunidad media)**

- La vanguardia tecnológica por el nuevo diseño de maquinaria y vehículos aportan a las empresas la capacidad para desarrollar sus operaciones a una escala mayor a la actual y crecer aún más en el mercado. **(Oportunidad media)**
- La inversión en activos fijos implica una salida de capital elevado que puede provocar un impacto importante a la parte financiera de una empresa si no tiene otras alternativas de financiamiento. **(Amenaza baja)**

Factores político-legales / Organismos de control

- Cumpliendo con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador (2008), referida al artículo 52 respecto a la óptima calidad. “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.” **(Oportunidad media)**
- La norma INEN 1837 si bien es para empresas dedicadas a la producción de licores, les exige que cumplan en su párrafo 6.2. referente al envasado con la disposición de “Los envases deben disponer de un adecuado cierre o tapa y sellado, de manera que se garantice la inviolabilidad del recipiente y las características del producto” **(Oportunidad alta)**
- Se acuerdo con el SRI en sus artículos 37-39 de la LRTI, respecto a la reinversión de utilidades. Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos, activos para riego, material vegetativo, plántulas y todo insumo vegetal para producción agrícola, forestal, ganadera y de floricultura, que se utilicen para su actividad productiva, así como para la adquisición de bienes relacionados con investigación y tecnología que mejoren productividad, generen diversificación productiva e incremento de empleo, para lo cual deberán efectuar el correspondiente aumento de capital y cumplir con los requisitos que se establecerán en el Reglamento a la presente Ley. **(Oportunidad media)**
- Art. 51. Del reglamento de aplicación de la LRTI. Para que las sociedades puedan obtener la reducción de diez puntos porcentuales sobre la tarifa del impuesto a la renta, deberán efectuar el aumento de capital por el valor de las utilidades reinvertidas. La inscripción de la correspondiente escritura en el respectivo Registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en el que se generaron las utilidades materia de reinversión constituirá un requisito indispensable para la reducción de la tarifa del impuesto. **(Oportunidad media)**

Factores demográficos

- Tapensa S.A. se encuentra situada en la ciudad de Quito, sector Carcelén Industrial, es una zona estratégica para la adquisición de insumos y materia prima. Aunque respecto al mercado al que satisface, funciona como pionero en la producción de tapas para licores a nivel nacional y como distribuidores autorizados para la venta de botellas

plásticas. De acuerdo al reloj poblacional del INEC se estima que la población actual del Ecuador es de 18'369.345 personas de todas las edades. **(Oportunidad alta)**

Factores socioculturales

- La población en general carece de la cultura del reciclaje como tal, en la actualidad se trata de transformar la ideología de la población para que se preocupen por lo menos en que los productos sean reutilizables en su hogar o reciclables, ya sea para la venta a recicladoras locales, esto último fue resultado de la pandemia puesto que se aumentó la demanda de envases plásticos. **(Amenaza baja)**

Factores de innovación

- En la actualidad, se promueve que las empresas busquen la manera de ser más responsables ecológicamente y adapten su cartera de productos y cadena de valor, dependiendo de lo que exige el mercado y, por tanto, transformando su imagen corporativa. **(Oportunidad media)**

Factores sanitarios

- En el aspecto sanitario, las empresas dedicadas a la producción de tapas para bebidas alcohólicas, así como aquellas que se dediquen a la generación de envases plásticos tienen que velar por la calidad de su materia prima utilizada en los procesos productivos no implique riesgos a la salud de las personas, pues, son envases y sellos que contendrán productos de consumo humano. **(Oportunidad media)**

MICROAMBIENTE

CLIENTES

Los clientes que tiene Tapensa son algunas empresas reconocidas en el mercado los cuales requieren de nuestro producto constantemente, mencionando que la clientela en la pandemia aumento con respecto a las botellas ya que obligatoriamente incorporaron un nuevo producto para no ir de baja con las ventas. Por tal motivo ganaron más clientela tanto como es en Quito y las demás ciudades ya que ofrecían no solo botellas, sino que se mantenían con su producto original que son las tapas. **(Oportunidad alta).**

- **Ubicación geográfica:**

La empresa se encuentra ubicado en Quito- Av. Domingo Rengifo.

- **Sectores económicos**

Se puede decir que los sectores económicos son la ciudad de Quito y sus alrededores.

- **Tipo de producto**

1. Tapas de varios modelos y para diferentes botellas plásticas y de vidrio.
2. Botellas plásticas y botellas PET.

- **Dirigido**

Está dirigido a las empresas que necesitan de estos productos, como son las fábricas de aguas, de licores, insumos de limpieza de hogar o personal.

PROVEEDORES

Dentro de los dos productos existen proveedores seguros para la materia prima respectiva, por lo tanto, en las tapas y para las botellas plásticas PET se importa desde China el polipropileno de alta densidad a través de contenedores. Y para las tintas y demás materiales se utilizan

proveedores locales. Con todos se mantienen buenas relaciones comerciales. **(Oportunidad-media)**

COMPETENCIA

Competencia directa:

Los principales competidores tomando en cuenta los que se encuentran en el mismo sector y que venden lo mismo, son las empresas que venden y comercializan las botellas de plástico ya que es un elemento necesario y fuerte en el mercado, como por ejemplo la empresa Plastiflan, quienes se encuentran en el mismo sector ofertando plástico (botellas de todo tipo y necesidad), la Fabrica Botellas de plástico Quito y TRESKO siendo competidores directos en cuanto a envases plásticos ya que se encuentran en el mismo sector. **(Amenaza media)**

En el caso de las tapas la competencia directa es baja ya que las otras empresas de Quito no se quieren arriesgar a elaborar en cantidades por miedo de los riesgos de pérdida. **(Amenaza baja).**

Competencia indirecta:

De acuerdo con las estadísticas realizadas por la Asociación Ecuatoriana de plásticos (Aseplas), el sector está compuesto por unas 600 empresas, la mayoría de estas empresas se ubican en Guayaquil, siendo indirecto ya que se lo puede encontrar en más lugares no solo en Quito y también se puede observar que no solo existen de un solo modelos si no que hay variedad y de igual manera existe de material reciclado., una de ellas es DELTA PLASTIC C. A. empresa competidora indirecta fuerte en Ecuador. **(Amenaza media).**

En el caso de las tapas para licores la competencia indirecta también es baja ya que, durante la pandemia hasta la actualidad la empresa Tapensa S.A. ha logrado abarcar más empresas del sector licorero nacional frente a las empresas extranjeras de donde se importaba este producto y las variedades del mismo (tapas metálicas y tapones). **(Amenaza baja).**

INTERMEDIARIOS

La empresa Tapensa S.A. no tiene intermediarios.

DISTRIBUIDORES

TAPENSA no trabaja con distribuidores, se realiza directamente a las empresas a través de cantidades o lo que realicen en sus pedidos, pero funciona como centro de distribución de botellas plásticas lo cual le ha permitido ampliar su catálogo de productos. **(Oportunidad media).**

LOS SUSTITUTOS

La empresa tiene una variedad de sustitutos en cuanto a las botellas ya que existe una gran cantidad de las mismas en el mercado, como lo son las botellas de vidrio o plástico. En las tapas se manejaría con sustitos como son los corchos, tapas pequeñas, los tapones y tapas metálicas. **(Amenaza media).**

AGENCIAS REGULADORAS

Los bomberos; encargados de elaborar procedimientos, protocolos y estándares de actividades para las operaciones de salvamentos y administrar primeros auxilios a la empresa cuando lo necesite y también realizar las revisiones de si los papeles están en orden y actualizados.

El registro sanitario; Es quien permite a la empresa la fabricación, distribución y comercialización de los productos y ver si cumplen con las normas de sanidad.

El IEPI ahora SENADI; Se encarga de promover el rescate, la conservación y protección de la biodiversidad y los conocimientos tradicionales asociados con los recursos genéticos.

Ministerio de trabajo; Concientizar a los trabajadores y empleadores sobre los derechos y obligaciones laborales; Implementar modelos para el control y cumplimiento de obligaciones y diseñar políticas y normativas dinámicas de trabajo que fomenten la igualdad de oportunidades y de trato. **(Oportunidad alta).**

AMBIENTE INTERNO

FLEXIBILIDAD: Tapensa S.A. es una organización dedicada a la fabricación y comercialización de tapas plásticas para licores donde su proceso productivo es manual o semiautomático dependiendo del nivel de producción que se requiera para satisfacer la demanda del producto. Durante la pandemia se ha adaptado a las necesidades del mercado y abrió líneas de productos plásticos adicionales como productor de botellas PET y distribuidor autorizado de botellas plásticas para incrementar sus ingresos y posicionarse mejor en el mercado. Asimismo, ha pasado de una administración rígida a un tipo de administración más flexible y democrática que permite mejorar el ambiente laboral. **(Fortaleza-media)**

TALENTO HUMANO: Se conforma por el capital humano de la organización, tienen un gran valor e importancia dentro de las organizaciones, lo que las ha llevado a desarrollarse y redefinirse como una serie de procesos estratégicos.

Tapensa S.A. consta con 16 empleados constando en el rol de pagos y existen 4 personas que trabajan por servicios prestados (con factura), por lo tanto, en total son 20 empleados. La organización fomenta actualmente un ambiente laboral de motivación y brinda incentivos al personal para crecer en conocimientos y lograr fortalecer sus capacidades. **(Fortaleza-Media)**

- Crea un ambiente de trabajo de confianza y entendimiento con el personal haciendo que estos se involucren en la toma de decisiones organizacionales mediante su opinión. **(Fortaleza-media)**

- Capacita al personal al ingresar a la organización para que sepan exactamente sus funciones. **(Fortaleza-media)**

- Existe personal con el conocimiento y la experiencia dentro de la organización y que puede apoyar en la capacitación del nuevo personal. **(Fortaleza-alta)**

- Falta equipos de protección personal para el personal que opera. **(Debilidad – media)**

- No se respetan las líneas de mando de manera adecuada. **(Debilidad – baja)**

FINANCIERO: TAPENSA S.A. actualmente tiene más de 10 años brindando al mercado productos como tapas plásticas para licores y actualmente envases de plásticos tipo PET y botellas plásticas. Su producción de tapas tipo dosgual con o sin válvula dosificadora, para el uso principalmente de la industria de bebidas alcohólicas representa su mayor nivel de ventas. **(Fortaleza-alta)**

RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS			
INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS			534.725,80
VENTAS LOCALES DE BIENES		528.358,12	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	528.358,12		
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS		6.367,68	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6.367,68		
INGRESOS NO OPERACIONALES			5.546,07
OTROS INGRESOS			
POR REEMBOLSOS DE SEGUROS		1.574,59	
Otros	1.574,59		
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES			
INTERESES DEVENGADOS CON TERCEROS			
RELACIONADAS			3.971,48
Local	3.971,48		
TOTAL INGRESOS			540.271,87

Tabla de Anexo 15: Resumen de Ingresos y Gastos (EJEMPLO)
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

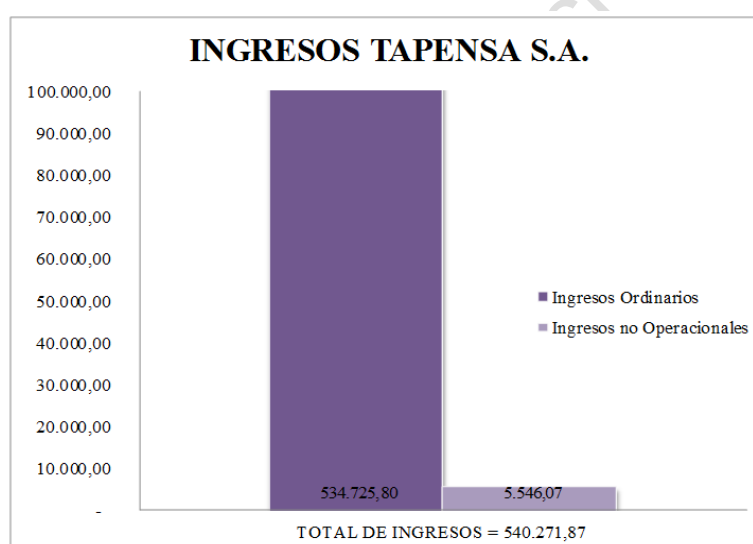


Figura de Anexo 3. Ingreso TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

La organización cuenta con una cartera de créditos por pagar relativamente baja, teniendo como política comprar los materiales e insumos para la producción al contado. Así también en la venta de sus productos utiliza el cobro al contado para evitar el riesgo de pérdida por créditos incobrables. **(Fortaleza-media)**

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
COMERCIALES CORRIENTES		92.142,67
NO RELACIONADAS	92.142,67	
Locales	92.142,67	
(-) CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
COMERCIALES CORRIENTES		5.471,43
NO RELACIONADAS	5.471,43	
Locales	5.471,43	
TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR / CLIENTES		86.671,24

Tabla de Anexo 16: Cuentas por Cobrar y Pagar a Clientes.
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

La organización tiene una buena administración en el ámbito económico, por lo cual, le permite tener cuentas para solventar un riesgo aleatorio. Pues posee los recursos suficientes para llevar a cabo sus operaciones. **(Fortaleza-media)**

-

COSTOS Y GASTOS		455.203,68
COSTOS OPERACIONALES	183.821,93	
COSTO DE VENTAS		
Inventario inicial de materia prima	27.722,25	
Compras netas locales de materia prima	92.146,18	
Importaciones de materia prima	87.320,16	
(-) Inventario final de materia prima	30.045,17	
Inventario inicial de productos en proceso	1.719,05	
(-) Inventario final de productos en proceso	1.804,75	
Inventario inicial productos terminados	70.766,18	
(-) Inventario final de productos terminados	64.001,97	
GASTOS		271.381,75
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS	114.418,15	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	73.558,64	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	15.940,33	
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	14.855,02	
Honorarios profesionales y dietas	5.732,86	
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	1.678,18	
Otros	2.653,12	
OPERACIONES DE REGALAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTARÍA Y SIMILARES	35.718,17	
NO RELACIONADAS		
Local	18.617,74	
IVA que se carga al costo o gasto	383,70	
Servicios públicos	13.684,09	
Otros	3.032,64	
OTROS GASTOS	121.245,43	
No acelerada	39.664,77	
Otros	1.812,79	
Promoción y publicidad	498,29	
Transporte	19.238,47	
Consumo de combustibles y lubricantes	3.070,97	
Gastos de viaje	5.300,00	
Gastos de gestión	5.309,11	
Arrendamientos operativos	24.000,00	
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	8.536,87	
Mantenimiento y reparaciones	8.867,22	
Impuestos, contribuciones y otros	4.329,75	
Comisiones no relacionadas locales	617,19	
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		85.068,19
UTILIDAD DEL EJERCICIO	85.068,19	

Tabla de Anexo 17: Costos y Gastos (Ejemplo)
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

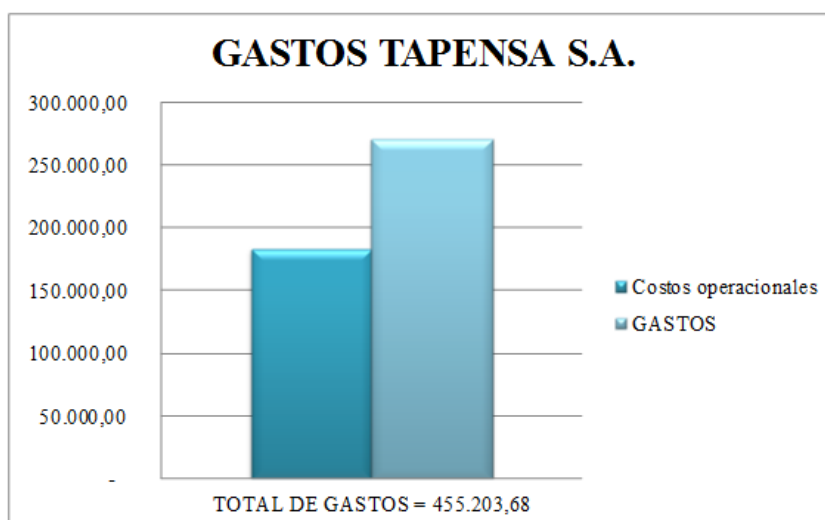


Figura de Anexo 4: Gastos y Costos de TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

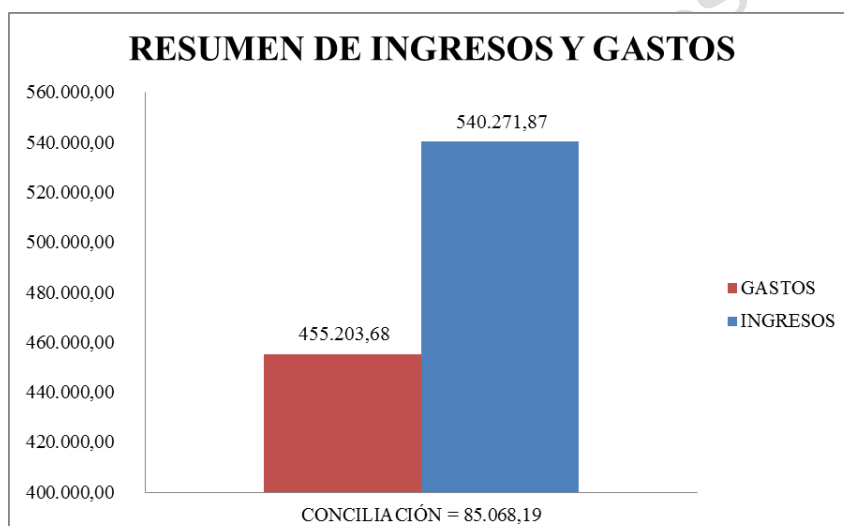


Figura de Anexo 4: Resumen de Ingresos y Gastos
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

TECNOLÓGICO E INFRAESTRUCTURA:

Tapensa S.A. en el empaquetado de sus productos especifica el nombre comercial de la entidad, la descripción del producto, el responsable del pedido, el cliente a quien va dirigido, etc.:

a. **TECNOLOGÍA innovadora y vanguardista:** La entidad busca dar una atención personalizada implementando la asesoría en el diseño de los sellos que desean los clientes externos, enfocada en cumplir con los estándares de calidad respectivos, reducir el desperdicio y margen de error en la fabricación y, por último, mantener felices a los compradores del producto. **(Fortaleza – media)**

- La organización está constituida al amparo de las leyes ecuatorianas con su planta ubicado en la ciudad de Quito, es pionera en la producción de tapas para licores, fabricante de envases PET y centro de distribución de botellas plásticas. Agiliza su producción gracias a las inversiones en tecnología tales como:

- Sopladora de botella tipo PET BLOWPET SA 2L-2

- Máquina de moldeo por inyección Boy 50T Boy Machine Inc. 50 Ton
- Máquinas para corte, serigrafía, ensamblaje.

Es decir, utiliza la maquinaria adecuada para realizar sus procesos productivos. **(Fortaleza – alta)**

- La organización utiliza las redes sociales para alcanzar un sector más amplio en clientes, el cual también se está ejecutando y esto está dando frutos en ganancias y a través de la página web, en el cual, si quiera una vez al día, se recibe llamada de proveedores o de clientes. **(Fortaleza-media)**

INFRAESTRUCTURA. La empresa se ubica en la ciudad de Quito- Av. Domingo Rengifo, lugar dónde se fabrican y comercializan las tapas plásticas. El espacio físico es de 800 mts cuadrados conformado por una oficina del gerente general y un galpón para el área de producción, un área de ventas, además de una bodega para almacenar el producto terminado y un parqueadero para la comodidad del cliente. **(Fortaleza – alta)**

- TAPENSA se encuentra en posible traslado a un espacio físico más amplio, y lograr aumentar sus inventarios, tanto para, las tapas de licores como para las botellas plásticas. **(Fortaleza-baja).**

-La empresa cuenta con una infraestructura cerrada que hace que los olores fuertes en la planta de producción no se ventilen correctamente. **(Debilidad-media)**

PRODUCCIÓN:

- La empresa tiene claramente identificada las fases de su proceso productivo de tapas plásticas para licores, manejan sus costos relacionados a la producción y la comercialización de sus otras líneas de productos **(Fortaleza-media).**
- Para la producción la organización no cuenta con manuales de procedimientos y de funciones, y esto afecta al trabajo que emiten las normas y tareas que se debe realizar todos quienes conforman la empresa. **(Debilidad-alta)**
- La organización se encuentra bien distribuida físicamente, tiene un lugar para cada departamento en el cual cada proceso no se cruza, ni existen golpes o errores. Tal como se demuestra cómo es su distribución física a continuación:

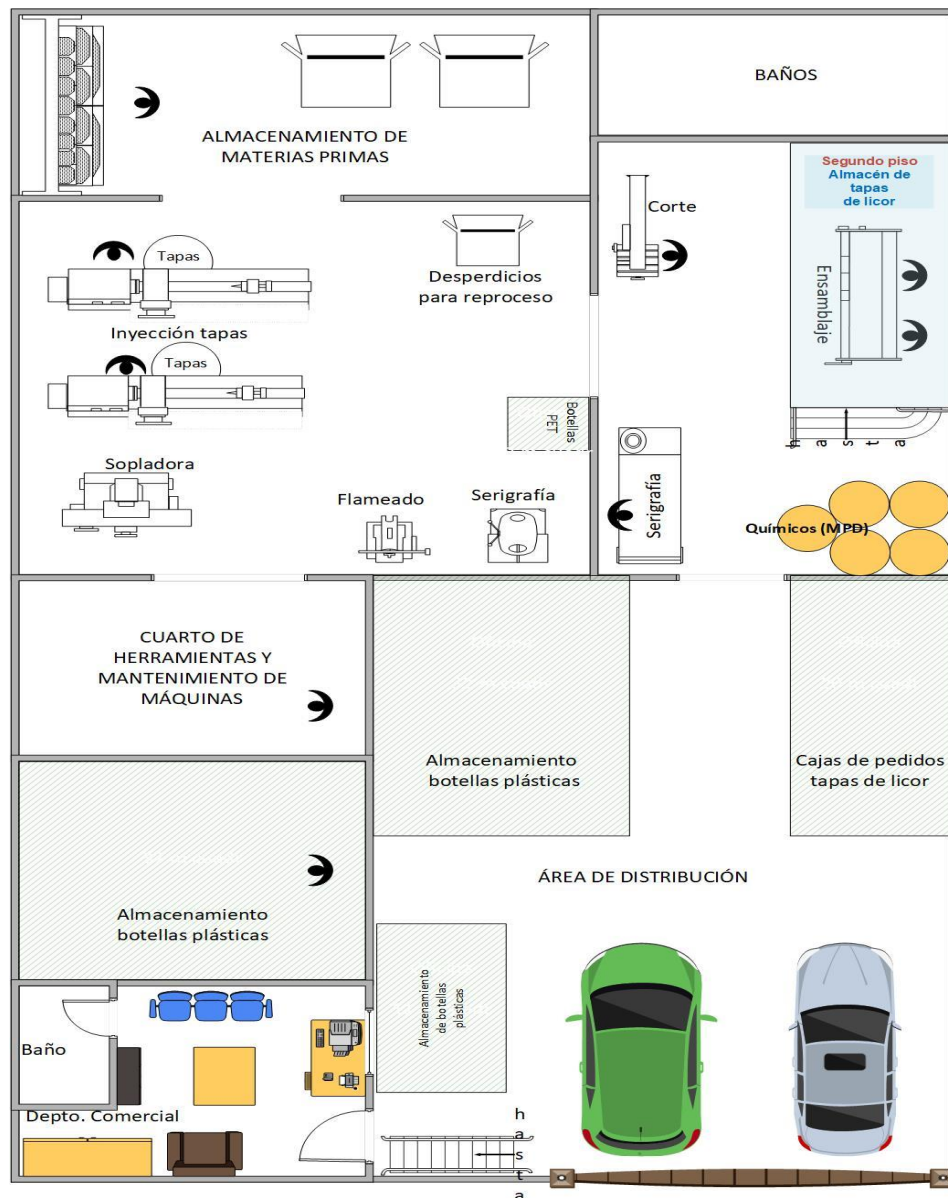


Figura de Anexo 6: Disposición de los Planos TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

(Fortaleza-Alta)

COMERCIALIZACIÓN:

Estos productos son comercializados bajo la marca de TAPENSA S.A.; y la empresa tiene solido su prioceso de comercialización, lo cual ahora tiempo y esfuerzo **(Fortaleza-media)**.

Realiza las entregas directamente a las empresas a través de pedidos. **(Fortaleza-media)**

La empresa presenta alternativas de comunicación con los clientes mediante la tecnología y busca brindarles un trato personalizado y directo ya sea por vía telefónica, página web de la empresa o redes sociales. **(Fortaleza-alta)**

IMAGEN CORPORATIVA O INSTITUCIONAL:



Figura de Anexo 7: Imagen Corporativa TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

(Fortaleza-baja)

RESPONSABILIDAD SOCIAL, SUSTENTABILIDAD, SOSTENIBILIDAD:

TAPENSA S.A. utiliza materia prima polipropileno de alta densidad virgen exportado, además busca dentro de su proceso de producción minimizar la cantidad de desperdicios reprocesando los materiales sobrantes en la fabricación de tapas. Dentro de su cultura organizacional no lleva prácticas ambientales arraigadas a las sustentabilidad y sostenibilidad. **(Debilidad media)**.

5 FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de nuevos competidores

Tapensa S.A. al encontrarse ubicada Quito, Carcelén Industrial; y al ser pionera en la producción de tapas plásticas para licores no cuenta con una gran variedad de competidores en esta rama. Sin embargo, al funcionar también como centro de distribución de botellas plásticas, esta rama del negocio implica tener una gran variedad de competidores con productos similares en el mercado; por lo tanto, la entidad debe analizar sus ventajas en el mercado y aplicarlas en temas como:

- Diferenciación de producto (tapas plásticas para licores)
- Análisis del mercado y precios correspondiente al lugar de comercialización de los productos que ofrece.
- Las barreras de entrada para nuevos competidores (normativa legal, costos, etc.)

Es así que la amenaza de nuevos competidores en general es media porque implica una inversión de capital fuerte para las personas que quieren incursionar en esta industria.

2. Poder de negociación del cliente

En Tapensa S.A. podría decirse que el poder de negociación de los clientes es medio respecto a la venta de botellas plásticas, pues, la entidad sus precios conforme al mercado y aunque el producto tenga un precio asequible existen varios competidores con productos sustitutos perfectos o imperfectos en este ámbito del negocio. Mientras que, respecto a la producción y venta de las tapas plásticas para licores el poder de negociación de los clientes se inclina a ser bajo, pues la empresa no cuenta con una gran cantidad de competidores en esta rama de negocio. Otro punto que cabe mencionar es que en la rama de botellas plásticas y tapas para licores no resultaría atractivo para los clientes aplicar la estrategia de integración hacia atrás, puesto que el giro del negocio cambia drásticamente.

Algunas estrategias que puede utilizar la empresa para mantener controlado el nivel de negociación de los clientes pueden ser:

- Sacar nuevas presentaciones de las botellas hechas con material PET en la sopladora.
- Analizar el mercado y los precios que ofrece la competencia respecto a la venta de botellas plásticas para fijar precios más competitivos.
- Utilizar la publicidad para promocionarse de manera más notoria en el mercado nacional.

Dentro de este punto se pueden citar las empresas licoreras que pueden ser clientes o futuros clientes potenciales para Tapensa S.A.:

Nombre de la empresa
Corporación Azende
Embotelladora Azuaya S.A. EASA
Industria Licorera Villa S.A.
DILSA Cía. Ltda.

*Tabla de Anexo 18: Clientes Potenciales TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)*

3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

La empresa TAPENSA cuenta con una gran cantidad de productos similares en el mercado, los cuales han provocado que los productos competidores tanto en tapas como en botellas mejoren sus ofertas, su calidad o mejores promociones para atraer a más clientela:

Se puede decir que en las tapas la empresa no cuenta con productos que en realidad sean un riesgo en el mercado ya que son pioneros en la misma, por otro lado, se sabe que en las botellas si existe variedad de competidores tanto internos como externos y productos similares, por lo tanto, la empresa deberá:

- Mejorar el sistema de comercialización no solo en el sector de Quito, sino que deberá extenderse a más sectores calificados para su comercialización.
- Aumentar la calidad del producto y mejorar sus costes.
- Variar la producción con respecto a los posibles productos sustitutos.



Botellas de plástico Quito	
INGEME envases de plástico.	

Tabla de Anexo 19: Productos Sustitutos TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

4. Poder de negociación del proveedor

¿Qué se debe hacer?

- Este factor considera el poder que poseen los proveedores para realizar los cambios en los precios de sus productos.
- Los distribuidores que apalean un alto poder de negociación logran influir en los cambios de costos mediante la utilización de técnicas de manipulación en el mercado, mediante la centralización y el suministro de limitaciones.
- Al saber que los plásticos no son los únicos contaminantes, también existen otros productos que están hechos con químicos que son altamente dañinos para el ecosistema.

Se rigen en elaborar tapas con material exportado y de igual manera reutilizan los desperdicios o sobrantes en su elaboración para crear más productos y botellas que solo necesitan de la máquina sopladora.

Riesgos que se puede afrontar

Actualmente existen más riesgos de pérdida con lo que son las botellas ya que hay varias empresas que la elaboran de diferentes maneras y modelos, con calidades desde la más baja alta la que tiene una excelente calidad como lo es la empresa TRESCO ubicada en la misma ciudad y elabora más productos, por otro lado, con las elaboración de las tapas se mantienen en un nivel alto en el mercado ya que no existen riesgos presentes ni futuros según análisis realizados por la misma empresa, por su alta calidad y modelos que cuenta la misma, pero como en todo negocio existe un porcentaje así sea bajo de riesgo ya que si existen empresas que se arriesgan a presentar productos similares, pero no han tenido la atención completa de los clientes potenciales.

Con respecto a las tapas Tapensa S.A. es una empresa y marca reconocida a nivel internacional, pero debemos tener en cuenta que existe empresas de otras ciudades incluso extranjeras, que si

hacen la diferencia y es una fuerte competencia como lo es INNOVA y FLEXIPLAST. En resumen, se puede decir que la amenaza es media con respecto a los dos productos.

5. Rivalidades entre competidores existentes.

Actualmente el sector de la fabricación de botellas y tapas está muy elevado, las marcas que lideran en el mercado son los mencionados anteriormente. La rivalidad nos permite entender lo difícil que es para una empresa competir en un mercado en el cual encontramos competidores que ya estaban posesionados de hace años y son reconocidos por el cual las pequeñas y medianas empresas (PYMES) identifican que los consumidores y comerciantes son cada día más exigentes.

La facilidad de diferenciación que tiene Tapensa en el mercado nacional es muy grande ya que en el mercado ecuatoriano no existe propuestas y modelos como la de esta, siendo así una ventaja ya que por sus modelos y variedad de tapas se ha ganado a la clientela como son empresas de licores reconocidos que son quienes demandan en gran cantidad este producto.

Libro protegido con derechos de autor

MATRIZ GENERAL – EMPRESA TAPENSA S.A.

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	• Adaptación al cambio. • Incentivos al personal y un ambiente laboral de motivación. • Capacidad de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. • Personal administrativo capacitado y calificado. • Programa de inducción para el personal operativo. • Capital humano con experiencia y conocimiento respecto a la fabricación del producto. • Rama del mercado donde es pionero representa mayor rentabilidad. • Capacidad económica favorable. • Política de cobro y pago al contado. • Asesoría de diseño para la serigrafía de las tapas de licores. • Posee la maquinaria necesaria para la producción. • Utilización de redes sociales para captar clientes. • Instalaciones propias. • Adecuada distribución del espacio físico y espacio adecuado para la producción. • Proyecto para abrir otra planta al sur de Quito. • Buenas relaciones con los clientes. • Fases del proceso productivo claramente identificados y manejo de costos. • Marca posicionada en el mercado. • Servicio de entregas de los pedidos. • Alternativas de comunicación con los clientes y trato personalizado. • Imagen corporativa	• Falta de EPPs para el personal operativo. • Falta de manuales de procedimientos, políticas, etc., para llevar a cabo su gestión correctamente. • No se respeta la línea de mando. • Falta de ventilación en la planta de producción. • No utiliza prácticas ecológicamente responsables de seguimiento a los plásticos que producen.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Posibilidad de financiamiento por instituciones financieras nacionales. • Utilización de redes sociales para promocionar los productos de forma limpia. • Posibilidad de adquirir activos fijos que permitan incrementar la capacidad de las operaciones. • Regulaciones legales garantistas a favor de los temas de calidad en la producción nacional. • Normativas que garantizan el adecuado sellado de los productos para consumo humano. • Reducción del impuesto a la renta por reinversión de utilidades. • Ubicación estratégica para el desarrollo empresarial. • Transformación de su imagen corporativa. • Procesos productivos con políticas sanitarias. • Abarca más clientes en el mercado. • Buenas relaciones con proveedores. • Centro de distribución de botellas plásticas. • Entidades que garantizan la seguridad del personal, los procesos y calidad del producto.	• Política salarial para el año 2023. • Incremento de la inflación anual entre el año 2022 y 2023. • Restricciones a créditos con incentivos para ciertas PYMES, limitando las alternativas de financiamiento. • Leve disminución en el consumo de envases plásticos. • Productos sustitutos.

Tabla de Anexo 20: Matriz FODA TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

MATRIZ CALIFICADA - EFI

EVALUACIÓN CALIFICADA DE FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación al cambio.		X	
2	Incentivos al personal y un ambiente laboral de motivación.		X	
3	Capacidad de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.		X	
4	Personal administrativo capacitado y calificado.	X		
5	Programa de inducción para el personal operativo.		X	
6	Capital humano con experiencia y conocimiento respecto a la fabricación del producto.	X		
7	Rama del mercado donde es pionero representa mayor rentabilidad.	X		
8	Capacidad económica favorable.		X	
9	Política de cobro y pago al contado.		X	
10	Asesoría de diseño para la serigrafía de las tapas de licores.		X	
11	Posee la maquinaria necesaria para la producción.	X		
12	Utilización de redes sociales para captar clientes.		X	
13	Instalaciones propias.	X		
14	Adecuada distribución del espacio físico y espacio adecuado para la producción.	X		
15	Proyecto para abrir otra planta al sur de Quito.			X
16	Buenas relaciones con los clientes.		X	
17	Fases del proceso productivo claramente identificados y manejo de costos.		X	
18	Marca posicionada en el mercado.		X	
19	Servicio de entregas de los pedidos.		X	
20	Alternativas de comunicación con los clientes y trato personalizado.	X		
21	Imagen corporativa			X
DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Falta de EPPs para el personal operativo.		X	
2	Falta de manuales de procedimientos, políticas, etc., para llevar a cabo su gestión correctamente.	X		
3	No se respeta la línea de mando.			X
4	Falta de ventilación en la planta de producción.		X	
5	No utiliza prácticas ecológicamente responsables de seguimiento a los plásticos que producen		X	

Tabla de Anexo 21: Matriz EFI TAPENSA S.A

Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

MATRIZ CALIFICADA - EFE

EVALUACIÓN CALIFICADA DE FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Posibilidad de financiamiento por instituciones financieras nacionales.		X	
2	Utilización de redes sociales para promocionar los productos de forma limpia.		X	
3	Posibilidad de adquirir activos fijos que permitan incrementar la capacidad de las operaciones.		X	
4	Regulaciones legales garantistas a favor de los temas de calidad en la producción nacional.		X	
5	Normativas que garantizan el adecuado sellado de los productos para consumo humano.	X		
6	Reducción del impuesto a la renta por reinversión de utilidades.		X	
7	Ubicación estratégica para el desarrollo empresarial.	X		
8	Transformación de su imagen corporativa.		X	
9	Procesos productivos con políticas sanitarias.		X	
10	Abarca más clientes en el mercado.	X		
11	Buenas relaciones con proveedores.		X	
12	Centro de distribución de botellas plásticas.		X	
13	Entidades que garantizan la seguridad del personal, los procesos y calidad del producto.	X		
AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Política salarial para el año 2023.			X
2	Incremento de la inflación anual entre el año 2022 y 2023.			X
3	Restricciones a créditos con incentivos para ciertas PYMES, limitando las alternativas de financiamiento.			X
4	Leve disminución en el consumo de envases plásticos.			X
5	Productos sustitutos.		X	

Tabla de Anexo 22: Matriz EFE TAPENSA S.A

Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

MATRIZ PONDERADA

Escala de calificación:

CALIFICACIÓN	ESCALA NUMÉRICA
ALTA	5 puntos
MEDIA	Entre 3 a 4 puntos
BAJA	Entre 1 a 2 puntos

Tabla de Anexo 23: Escala de Calificación.

Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

MATRIZ PONDERADA DE FACTORES INTERNOS

EVALUACIÓN PONDERADA DE FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS		IMPACTO		
		Probabilidad	Evaluación	Valor
1	Adaptación al cambio.	0.04	4	0.16
2	Incentivos al personal y un ambiente laboral de motivación.	0.03	3	0.09
3	Capacidad de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	0.03	3	0.09
4	Personal administrativo capacitado y calificado.	0.05	5	0.25
5	Programa de inducción para el personal operativo.	0.03	3	0.09
6	Capital humano con experiencia y conocimiento respecto a la fabricación del producto.	0.05	5	0.25
7	Rama del mercado donde es pionero representa mayor rentabilidad.	0.05	5	0.25
8	Capacidad económica favorable.	0.04	4	0.16
9	Política de cobro y pago al contado.	0.03	3	0.09
10	Asesoría de diseño para la serigrafía de las tapas de licores.	0.04	4	0.16
11	Posee la maquinaria necesaria para la producción.	0.05	5	0.25
12	Utilización de redes sociales para captar clientes.	0.03	3	0.09
13	Instalaciones propias.	0.05	5	0.25
14	Adecuada distribución del espacio físico y espacio adecuado para la producción.	0.05	5	0.25
15	Proyecto para abrir otra planta al sur de Quito.	0.01	1	0.01
16	Buenas relaciones con los clientes.	0.05	5	0.25
17	Fases de los procesos productivos claramente identificados y manejo de costos.	0.04	4	0.16
18	Marca posicionada en el mercado.	0.03	3	0.09

19	Servicio de entregas de los pedidos.	0.04	4	0.16
20	Alternativas de comunicación con los clientes y trato personalizado.	0.05	5	0.25
21	Imagen corporativa	0.02	2	0.04
DEBILIDADES		IMPACTO		
		Probabilidad	Evaluación	Valor
1	Falta de EPPs para el personal operativo.	0.04	4	0.16
2	Falta de manuales de procedimientos, políticas, etc., para llevar a cabo su gestión correctamente.	0.05	5	0.25
3	No se respeta la línea de mando.	0.02	2	0.04
4	Falta de ventilación en la planta de producción.	0.04	4	0.16
5	No utiliza prácticas ecológicamente responsables de seguimiento a los plásticos que producen	0.03	3	0.09
TOTAL		1.00	99	4.13

Tabla de Anexo 24: Matriz ponderada de Factores Internos
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

MATRIZ PONDERADA DE FACTORES EXTERNOS

EVALUACIÓN PONDERADA DE FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		Probabilidad	Evaluación	Valor
1	Posibilidad de financiamiento por instituciones financieras nacionales.	0.06	4	0.25
2	Utilización de redes sociales para promocionar los productos de forma limpia.	0.06	4	0.25
3	Posibilidad de adquirir activos fijos que permitan incrementar la capacidad de las operaciones.	0.06	4	0.25
4	Regulaciones legales garantistas a favor de los temas de calidad en la producción nacional.	0.05	3	0.14
5	Normativas que garantizan el adecuado sellado de los productos para consumo humano.	0.08	5	0.39
6	Reducción del impuesto a la renta por reinversión de utilidades.	0.06	4	0.25
7	Ubicación estratégica para el desarrollo empresarial.	0.08	5	0.39
8	Transformación de su imagen corporativa.	0.06	4	0.25
9	Procesos productivos con políticas sanitarias.	0.05	3	0.14
10	Abarca más clientes en el mercado.	0.08	5	0.39
11	Buenas relaciones con proveedores.	0.06	4	0.25
12	Centro de distribución de botellas plásticas.	0.06	4	0.25
13	Entidades que garantizan la seguridad del personal, los procesos y calidad del producto.	0.08	5	0.39

AMENAZAS		Probabilidad	Evaluación	Valor
1	Política salarial para el año 2023.	0.03	2	0.06
2	Incremento de la inflación anual entre el año 2022 y 2023.	0.02	2	0.02
3	Restricciones a créditos con incentivos para ciertas PYMES, limitando las alternativas de financiamiento.	0.02	1	0.02
4	Leve disminución en el consumo de envases plásticos.	0.03	1	0.06
5	Productos sustitutos.	0.06	4	0.25
TOTAL		1.00	64	4.00

Tabla de Anexo 25: Matriz Ponderada de Factores Internos
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

MATRIZ CRUZADA

	FORTALEZAS 1. Personal administrativo calificado y capacitado. 2. Capital humano con experiencia y conocimiento del proceso productivo. 3. Mayor rentabilidad en la rama de mercado donde es pionero. 4. Asesoría de diseño de serigrafía. 5. Maquinaria propia. 6. Instalaciones propias. 7. Buenas relaciones con clientes. 8. Adecuada distribución del espacio físico. 9. Capacidad económica favorable. 10. Servicio de entrega de pedidos. 11. Alternativas de comunicación con clientes y trato personalizado. 12. Política de cobro y pago al contado.	DEBILIDADES 1. Falta de EPPs para el personal operativo. 2. Falta de manuales de procedimientos, políticas etc., para llevar a cabo las operaciones. 3. Falta de ventilación en la planta de producción.
OPORTUNIDADES 1. Posibilidad de financiamiento con instituciones financieras nacionales. 2. Ubicación estratégica para el desarrollo empresarial. 3. Líneas de productos abarcan más clientes en el mercado. 4. Buenas relaciones con proveedores. 5. Transformación de la imagen corporativa. 6. Utilización de redes sociales para su promoción. 7. Reducción del IR por reinversión de utilidades.	ESTRATEGIAS FO: F9F3O1: Utilizar los estados financieros que sustentan la capacidad económica de la entidad y su capacidad de generar ingresos para acceder a créditos favorables con instituciones financieras para financiar la compra de activos fijos o ampliación de instalaciones. F7F11O5O6: Mantener o establecer buenas relaciones comerciales con los clientes actuales y potenciales mediante el uso de diversas alternativas de comunicación y atención personalizada para atender sus requerimientos y captar más clientes por medio de publicidad boca a boca y las redes sociales. F4F7F10O3O5O6: Aprovechar las buenas relaciones que tiene la entidad con clientes debido al servicio de entrega y diseño de serigrafía que les ofrece a los mismos para que mediante la utilización de redes sociales pueda ésta transformar su imagen corporativa y obtener más clientes en cualquiera de sus líneas de productos. F1F2F12O4: Aprovechar las habilidades, competencias y capacidades del personal para negociar adecuadamente sobre los materiales e insumos para la fabricación que se van a adquirir y mantener buenas relaciones con los proveedores por la política de pago al contado. F5F6O7: Dar mantenimiento a las maquinarias, renovar las instalaciones o ampliar las mismas para aumentar la capacidad de producción reinvertiendo parte de las utilidades del ejercicio y aprovechar la disminución en el pago del impuesto a la renta. F6F8F10O2: Aprovechar al máximo las instalaciones y la adecuada distribución del espacio físico para mejorar la logística de los pedidos a través del servicio de entrega aprovechando su ubicación estratégica para satisfacer la demanda del sector norte y centro norte de Quito primordialmente, así como, otras zonas de país.	ESTRATEGIAS DO: D3O2: Mejorar el sistema de ventilación de toda la planta establecido relaciones comerciales con empresas de ventilación y aire acondicionado ubicadas en la misma zona estratégica. D1O4O5: Buscar proveedores de EPPs para equipar al personal operativo de manera adecuada y establecer buenas relaciones con dichos proveedores por la política de pagos al contado y fomentando una imagen corporativa responsable por la salud y seguridad del personal de trabajo. D2O1O5O6: Aprovechar los préstamos que brindan las instituciones financieras a las empresas para contratar un equipo de trabajo que se dedique a la construcción de los manuales de procedimientos, funciones, políticas y guías; se constituyen el modelo de gestión de la entidad para establecer un modelo de control interno transformando su imagen corporativa al mostrarse como una PYME comprometida con su desarrollo organizacional mediante la perspectiva de las personas que utilizan redes sociales.

AMENAZAS 1. Política salarial para el año 2023. 2. Incremento de la inflación anual entre 2022 y 2023. 3. Productos sustitutos.	ESTRATEGIAS FA: F3A3 Tapensa S.A. mediante su imagen corporativa puede dar a conocer la calidad y experiencia de su talento humano, así como, su capacidad de innovación en los productos para competir con los nuevos productos sustitutos que ingresen al mercado, y así no perder su rango o nivel de ventas. F2F9A2 La empresa mantiene un buen ambiente laboral, brinda confianza a sus colaboradores mediante incentivos y actividades en las cuales ellos pueden opinar tanto en lo personal como en lo laboral y con eso pueden confiar en su patrono. F7F10A1 La empresa mediante su imagen corporativa puede resaltar su compromiso con el cambio por medio de sus procesos productivos de calidad y utilizar este factor como elemento diferenciador de la competencia e influir en la decisión de compra de los clientes. F8A3 Implementa adecuadamente las estrategias con respecto a los espacios físicos que tiene la empresa y lo aprovecha de manera que se transforma en un buen ambiente laboral en donde se puede trabajar con eficiencia y eficacia. F5F6A2 Construye relaciones largas y de confianza con sus proveedores por la adquisición fija y al contado de las maquinarias.	ESTRATEGIAS DA: D2A3: Manuales de procedimientos diseñados, revisados y aprobados dependiendo de las líneas de negocio que tenga la entidad, y puedan modificarse dependiendo de las líneas de negocio que se agreguen o el mejoramiento de los procesos para elevar la calidad, disminuir costos y combatir los productos sustitutos. D3A2: Establecer alianzas con la empresa “IMECANIC” que brinda el servicio de sistemas de ventilación y climatización para mejorar las instalaciones actuales de Tapensa S.A. y con esto poder crear una relación de confianza con el proveedor y esto que facilite mediante una promesa de próxima relación contractual en caso de apertura de nuevas instalaciones al sur de Quito, que el proveedor brinde sus servicios nuevamente a un precio preferencial para la entidad. D1A2: Establecer alianzas con el o los proveedores de EPPs colocándolos como proveedores fijos con los cuales se pueda obtener descuentos o precios preferenciales por ser clientes fieles.
---	--	---

Tabla de Anexo 26: Matriz Cruzada
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

ESTRATEGIAS PROPIAS:

1. Utilizar los estados financieros que sustentan la capacidad económica de la entidad y su capacidad de generar ingresos para acceder a créditos favorables con instituciones financieras para financiar la compra de activos fijos o ampliación de instalaciones.
2. Mantener o establecer buenas relaciones comerciales con los clientes actuales y potenciales mediante el uso de diversas alternativas de comunicación y atención personalizada para atender sus requerimientos y captar más clientes por medio de publicidad boca a boca y las redes sociales.
3. Aprovechar las buenas relaciones que tiene la entidad con clientes debido al servicio de entrega y diseño de serigrafía que les ofrece a los mismos para que mediante la utilización de redes sociales pueda ésta transformar su imagen corporativa y obtener más clientes en cualquiera de sus líneas de productos.
4. Aprovechar las habilidades, competencias y capacidades del personal para negociar adecuadamente sobre los materiales e insumos para la fabricación que se van a adquirir y mantener buenas relaciones con los proveedores por la política de pago al contado.
5. Dar mantenimiento a las maquinarias, renovar las instalaciones o ampliar las mismas para aumentar la capacidad de producción reinvertiendo parte de las utilidades del ejercicio y aprovechar la disminución en el pago del impuesto a la renta.
6. Aprovechar al máximo las instalaciones y la adecuada distribución del espacio físico para mejorar la logística de los pedidos a través del servicio de entrega aprovechando su ubicación estratégica para satisfacer la demanda del sector norte y centro norte de Quito primordialmente, así como, otras zonas de país.
7. Mejorar el sistema de ventilación de toda la planta establecido relaciones comerciales con empresas de ventilación y aire acondicionado ubicadas en la misma zona estratégica.
8. Buscar proveedores de EPP's para equipar al personal operativo de manera adecuada y establecer buenas relaciones con dichos proveedores por la política de pagos al contado y fomentando una imagen corporativa responsable por la salud y seguridad del personal de trabajo.
9. Aprovechar los préstamos que brindan las instituciones financieras a las empresas para contratar un equipo de trabajo que se dedique a la construcción de los manuales de procedimientos, funciones, políticas y guías; se constituyen el modelo de gestión de la entidad para establecer un modelo de control interno transformando su imagen corporativa al mostrarse como una PYME comprometida con su desarrollo organizacional mediante la perspectiva de las personas que utilizan redes sociales.
10. Tapensa S.A. mediante su imagen corporativa puede dar a conocer la calidad y experiencia de su talento humano, así como, su capacidad de innovación en los productos para competir con los nuevos productos sustitutos que ingresen al mercado, y así no perder su rango o nivel de ventas.
11. La empresa mantiene un buen ambiente laboral, brinda confianza a sus colaboradores mediante incentivos y actividades en las cuales ellos pueden opinar tanto en lo personal como en lo laboral y con eso pueden confiar en su patrono.

12. La empresa mediante su imagen corporativa puede resaltar su compromiso con el cambio por medio de sus procesos productivos de calidad y utilizar este factor como elemento diferenciador de la competencia e influir en la decisión de compra de los clientes.
13. Implementa adecuadamente las estrategias con respecto a los espacios físicos que tiene la empresa y lo aprovecha de manera que se transforma en un bien ambiente laboral en donde se puede trabajar con eficiencia y eficacia.
14. Construye relaciones largas y de confianza con sus proveedores por la adquisición fija y al contado de las maquinarias.
15. Manuales de procedimientos diseñados, revisados y aprobados dependiendo de las líneas de negocio que tenga la entidad, y puedan modificarse dependiendo de las líneas de negocio que se agreguen o el mejoramiento de los procesos para elevar la calidad, disminuir costos y combatir los productos sustitutos.
16. Establecer alianzas con la empresa “IMECANIC” que brinda el servicio de sistemas de ventilación y climatización para mejorar las instalaciones actuales de Tapensa S.A. y con esto poder crear una relación de confianza con el proveedor y esto que facilite mediante una promesa de próxima relación contractual en caso de apertura de nuevas instalaciones al sur de Quito, que el proveedor brinde sus servicios nuevamente a un precio preferencial para la entidad.
17. Establecer alianzas con el o los proveedores de EPP's colocándolos como proveedores fijos con los cuales se pueda obtener descuentos o precios preferenciales por ser clientes fieles.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER:

Tapensa S.A. es considerada como una PYME, por lo tanto, podrían utilizarse como estrategias genéricas de Porter las relacionadas con la diferenciación y el enfoque.

Diferenciación:

- Dar a conocer en el mercado ecuatoriano productor de bebidas alcohólicas la línea de producción de tapas plásticas para licores que ofrece Tapensa S.A. como empresa nacional y pionera en el país para captar a los clientes que aún importan del exterior este tipo de productos.

Enfoque de bajo costo:

- Realizar un análisis de la competencia para determinar el nivel de precios que ofrecen al mercado, y con esto poder ofrecer a los consumidores un precio más cómodo sin disminuir la calidad, incluso ofrecer promociones dependiendo de la cantidad, con respecto al nicho de mercado de tapas plásticas para licores.

Enfoque de mejor valor:

- Realizar un análisis de los gustos y preferencias de los clientes que pertenecen al nicho de mercado de las tapas para licores, para ofrecerles este producto con las especificaciones que necesitan y a un precio que sea accesible y razonable a diferencia de la competencia, otorgándoles también una atención personalizada. Es decir, estableciendo la mejor relación costo/beneficio.

N.º	PLAN ESTRATÉGICO TAPENSA S.A.																						
	PLANIFICACIÓN		ORGANIZACIÓN																				
	Estrategias	Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsables	Recursos Necesarios	Cronograma de Actividades																	
E N E						F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C							
1	Utilizar los estados financieros que sustentan la capacidad económica de la entidad y su capacidad de generar ingresos para acceder a créditos favorables con instituciones financieras para financiar la compra de activos fijos o ampliación de instalaciones.	Mejorar la rentabilidad de los productos ofrecidos en la organización, implementando la participación activa en un mercado.	Desarrollar nuevos productos, funciones o servicios	Gerente financiero, Jefe administrativo, Jefe de Marketing y Ventas	No se necesitan recursos																		
			Penetrar en mercados nuevos	Gerente financiero, Jefe administrativo, Jefe de Marketing y Ventas	No se necesitan recursos																		
		Establecer relaciones que nos permita mejorar la confiabilidad para lograr el aumento de ganancias para lograr una empresa sustentable financieramente.	Aumentar el tráfico del sitio web, brindando confiabilidad.	Gerente financiero, Jefe administrativo, Jefe de Marketing y Ventas	Recursos de los registros de clientes de la entidad.																		
			Reducir la fuga de clientes, promoviendo la comunicación con el cliente.	Gerente financiero, Jefe administrativo, Jefe de Marketing y Ventas	Recursos de los registros de clientes de la entidad.																		
2	Dar mantenimiento a las maquinarias, renovar las instalaciones o ampliar las mismas para aumentar la capacidad de producción reinvertiendo parte	Mejorar la velocidad del proceso de producción, a través de la implementación de una mejor gestión en las instalaciones.	Elaborar un informe sobre el uso de las maquinarias.	Gerente General, Jefe Adm. /Fin, Jefe Producción	Recurso de Facturas de compras																		
			Elaborar un plan de capacitación e incentivo para mejorar el aprovechamiento máximo	Gerente General, Jefe Adm. /Fin, Jefe Producción	Recurso de asistencia a capacitación																		
			Realizar un sistema de manejo del RRHH.	Gerente General, Jefe Adm. /Fin, Jefe Producción	No se necesitan recursos																		

	de las utilidades del ejercicio y aprovechar la disminución en el pago del impuesto a la renta.	Buscar las actualizaciones en las instalaciones para la mejor manera de enfrentar a la competencia mediante una posición competitiva sostenible en el tiempo, la misma que evaluará la disponibilidad de recursos existentes para enfrentar al líder.	Adquisición de competencias y técnicas de manejo, control y prevención de riesgos.	Gerente General, Jefe Adm. /Fin, Jefe Producción	No se necesita recursos														
			Realizar simulacros de riesgos potenciales en nuevas actualizaciones en las instalaciones.	Gerente General, Jefe Adm. /Fin, Jefe Producción	No se necesita recursos														
			Acciones de mantenimiento predictivo	Gerente General, Jefe Adm. /Fin, Jefe Producción	Recurso de informes sobre mantenimientos														
3	Mejorar el sistema de ventilación de toda la planta estableciendo relaciones comerciales con empresas de ventilación y aire acondicionado ubicadas en la misma zona estratégica.	Mejorar la infraestructura de la organización mediante la implementación de un sistema de ventilación adecuado que permita tener instalaciones de trabajo adecuadas para incrementar el desempeño del personal.	Buscar proveedores, cotizar y establecer un presupuesto para la obra.	Gerente financiero, Gerente General y dueños de la entidad	No se necesita recursos														
			Seleccionar al proveedor del servicio que cumpla con los requisitos y especificaciones que requiere la infraestructura de la empresa.	Gerente financiero, Gerente General y dueños de la entidad	No se necesita recursos														
			Contrato con la empresa proveedora del servicio para instalación del sistema de ventilación.	Gerente financiero, Gerente General y dueños de la entidad	Recursos de las Ctas. Cte. de la entidad.														
4	Buscar proveedor de EPPs para equipar al personal operativo de manera adecuada y establecer buenas relaciones	Establecer relaciones comerciales estableciendo con proveedores de EPPs mediante la política de pago para equipar al personal y cumplir con el plan de prevención	Buscar proveedores, cotizar y seleccionar los que cumplan con los requerimientos de seguridad laboral para la empresa.	Gerente financiero, Gerente de Talento Humano y Gerente General.	No se necesita recursos														
			Realizar el pago de los EPPs a la empresa proveedora al	Gerente financiero y Gerente General	Recursos de las Ctas. Cte. de														

	con dichos proveedor es por la política de pagos al contado y fomentando una imagen corporativa responsable por la salud y seguridad del personal de trabajo.	de riesgos laborales.	contado y definirlo como un proveedor fijo.		la entidad.														
			Trasmitir mediante las redes sociales y página institucional el compromiso de la entidad con la seguridad de su personal para mejorar su imagen corporativa en el mercado.	Gerente comercial	Recursos de las Ctas. Cte. de la entidad.														
5	Mantener un buen ambiente laboral, brindar confianza a sus colaboradores mediante incentivos y actividades en las cuales ellos pueden opinar tanto en lo personal como en lo laboral y con eso pueden confiar en su patrono.	Incrementar las interacciones entre los empleados y jefes, creando reuniones o realizar actividades cada quince días o cada mes.	Realizar reuniones en la cuales si se reciban las opiniones de los empleados tanto personales como laborales.	Gerente comercial o dueño de la entidad y jefe de grupo operativo	Recursos recolectados por operarios y también con la colaboración de la empresa														
			Realizar actividades de entretenimiento al inicio de cada dos meses para motivar al empleado y de igual manera brindar incentivos por buen desempeño laboral.	Gerente comercial o dueño de la entidad y jefe de grupo operativo	Recursos recolectados por operarios y también con la colaboración de la empresa														
		Crear estrategias para aumentar la confiabilidad operacional sin dejar a un lado el cumplimiento de las normas de la empresa.	Brindar espacios en el cual los empleados puedan tener la confianza de contar los problemas que sucedan en la empresa o incluso si los problemas personales afectan a su rendimiento laboral.	Gerente comercial o dueño de la entidad	No se necesita recursos														

Tabla de Anexo 27: Plan Estratégico TAPENSA S.A
Fuente: Elaborado por los Autores del Anexo (caratula del anexo)

El contenido de este libro es de propiedad intelectual de la autora, no se autoriza realizar una copia total o parcial de este documento. En caso de referenciar este parte de este libro, se deberá citarlo de acuerdo a las normas vigentes.

Quito – Ecuador



z