



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

### **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

José Francisco Taípe Yáñez.

Profesor de la Universidad Central del Ecuador: jfcotyanez@yahoo.es

Jhony Fabian Pazmiño

Profesor de la Universidad Central del Ecuador. globalservice1ge@gmail.com

Profesor de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)

#### **Resumen**

Para poder desarrollar este trabajo sobre los factores o fuerzas externas o internas que deben ser analizadas al realizar un diagnóstico situacional en una empresa, es importante partir del ambiente externo en el cual la empresa u organización desarrolla sus actividades empresariales. Este ambiente o entorno empresarial se divide en dos el macroambiente y el microambiente, en el primero se encuentran fuerzas o factores como son económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socio-culturales, aspectos fundamentales que deben ser analizados cuando la organización ha decidido realizar un diagnóstico a su empresa. Mientras que el microambiente está conformado por fuerzas o factores que se encuentran más próximas a la empresa pero que de igual manera influyen en las actividades diarias de la empresa u organización y estas son: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos. En el ambiente externo se generan las oportunidades y amenazas empresariales. Mientras que en el ambiente interno se determinan fortalezas y debilidades empresariales. Este análisis situacional de la empresa permite realizar la matriz FODA.



**Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

**Palabras clave:** análisis situacional, análisis interno, factores o fuerzas externas, áreas de la empresa.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

### **Abstract**

#### **Consideration of external and internal factors to be analyzed to perform the situational analysis of a company**

To develop this work on external or internal factors or forces that must be analyzed to make a situational analysis in a company, it is important to start from the external environment in which the company or organization conducts its business activities. This environment or business environment is divided into two: macro environment and microenvironment, in the first forces or factors are as they are economic, technological, political-legal, natural, demographic and socio-cultural fundamentals that should be analyzed when the organization has decided to make a diagnosis for your company. While the microenvironment consists of forces or factors that are closer to the company but equally influence the daily activities of the company or organization and these are: competition, suppliers, substitutes, customers, intermediaries and public. In the external environment and business opportunities generated threats. While in the internal environment strengths and weaknesses are determined business. This situational analysis of the company allows the SWOT matrix.

**KEYWORDS:** situational analysis, internal analysis, factors or external forces, areas of business.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

### **Introducción**

El objetivo principal de esta comunicación es identificar y definir las fortalezas y debilidades de la empresa, y conjugarlas con sus oportunidades y amenazas con el sector empresarial en su contexto externo e igualmente a nivel del país en que se encuentren establecidas.

Para tal efecto, deben programar el diagnóstico situacional de la empresa, este debe tomar como base sus responsabilidades de planificación, organización, ejecución y control de sus actividades, así como, el énfasis que se ha hecho en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la empresa y sus resultados, efectuar un análisis profundo a sus procesos de control y evaluación de la calidad de sus servicios o productos.

Para una mejor visión de que factores o fuerzas que deben ser consideradas para efectuar el diagnóstico situacional en una empresa y que van influir en las actividades de la misma. Estos factores pueden ser fuerzas, organizaciones, etc. (Kotler & Armstrong, 2008) divide el entorno empresarial en dos esferas: el entorno externo y el entorno interno, dentro de estos se encuentran los factores o fuerzas que influyen directa o indirectamente en las actividades diarias de la empresa. En lo que sigue definiremos estos:

### **ENTORNO EXTERNO**

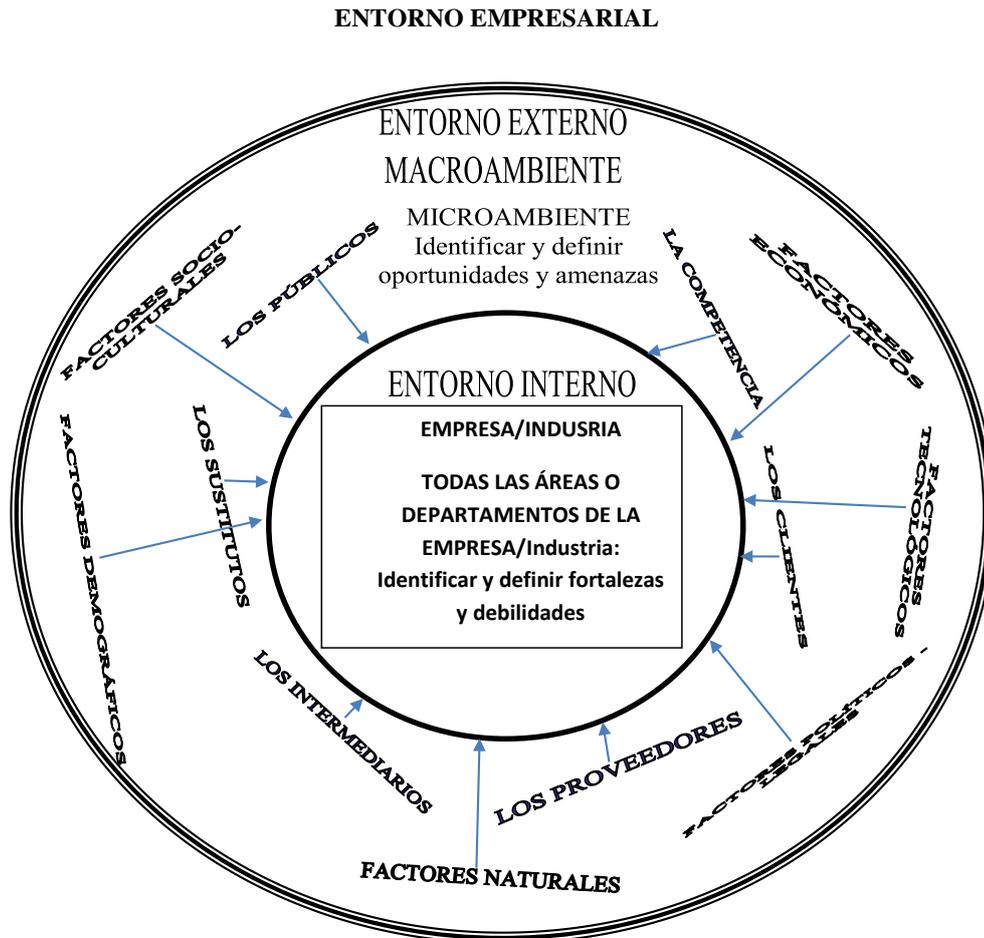
El análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa, es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing, y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macroambiente y el microambiente.



## Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

GRÁFICO DE LOS FACTORES O FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EFECTUAR EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN UNA EMPRESA.



Fuente: Kloter Philip  
Elaborado: Francisco Taipe

### MACROAMBIENTE

Una empresa es una organización que se proyecta a generar servicios o productos para sus clientes y la comunidad en general, para lo cual debe identificar y definir oportunidades y amenazas que se originan en el macroambiente el mismo que está



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

conformado por fuerzas o factores externos que actúan o influyen sobre todo el microambiente. Se pueden identificar seis fuerzas o factores importantes que deberá analizar como: fuerzas o factores económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socio-culturales, aspectos fundamentales que influyen en las actividades diarias de la organización. A continuación mencionamos brevemente cada uno de ellos:

### **Factores o Fuerzas económicos**

(Kotler & Armstrong, 2008) Define al entorno económico como factores o fuerzas que afectan en el poder de compra, y los patrones de gasto de los consumidores.

Es decir que la situación y las tendencias de los factores o fuerzas generales de la economía son fundamentales para el éxito de la empresa. Los sueldos o salarios, los precios que se pagan a los proveedores y los precios que cobran los competidores, así como las políticas gubernamentales afectan, influyen en los costos de producir bienes o de otorgar servicios, como las condiciones del mercado en las que se comercializa. Cada una de estas es una fuerza o factor económico. Como consecuencias de estas grandes decisiones, la evolución de la economía de un país puede medirse en función de algunos indicadores importantes como son: la producción (producto interno bruto P.I.B.), el Riesgo País, la inflación, la estabilidad monetaria (devaluación), y el empleo (tasa de desempleo). Cada uno de estos factores o fuerzas económicas deben ser analizadas al efectuar el análisis situacional de la empresa.

A continuación, tomaremos como ejemplo el P.I.B. de Ecuador, para determinar si fuerza o factor económico es una oportunidad o amenaza empresarial.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. El PIB es un indicador que genera información sobre la riqueza nacional e importancia tiene cada sector económico.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

El Producto Interno Bruto es una media de flujo que contabiliza los bienes y servicios producidos en un período determinado. El Producto Interno Bruto puede calcularse por el precio de los factores o según los precios de mercado.

Si la economía de Ecuador registró un crecimiento del 5%, en el año 2014, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública, según (Recursos & de Documentos, 2015).

De lo expuesto, Se prevé que la economía de Ecuador crecerá más del 4% para este 2015, impulsado por el sector de la construcción, será una oportunidad para la microempresa porque esto originará demanda de bienes y servicios.

Cada fuerza o factor económico podrá ser una oportunidad o amenaza esto dependerá de la actividad en la que se desenvuelva la empresa el instigador deberá analizar cada uno de estos factores para identificar y definir oportunidades y amenazas empresariales.

### **Factores tecnológicos**

La importancia de los factores tecnológicos (Koval, 2011) ha sido subrayada en cuanto a su potencialidad de generar nuevos productos y oportunidades de mercado.

Una fuerza o factor que actualmente determina el crecimiento o desarrollo de la empresa en cualquier país es, la Tecnología. Debido a que en el entorno de las organizaciones se genera día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores, a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología obligan a las empresas a modificar o cambiar sus productos o servicios, así como, a identificar y desarrollar procesos para producir estos productos o servicios.

En el análisis situacional, el investigador debe considerar a los cambios tecnológicos como una oportunidad empresarial debido a que la adquisición de nueva tecnología es



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

importante para la fabricación de sus productos o la entrega de sus servicios, le garantizara ventajas como, ahorro de energía, optimización de tiempo, lo que le permitirá competir en el mercado, porque sus productos o servicios serán de calidad y a un precio asequible para sus clientes y la comunidad en general.

Difícilmente los cambios tecnológicos podrían considerarse como una amenaza empresarial.

### **Factores político-legales**

(Kotler & Armstrong, 2008) Define a las fuerzas o factores político – legales como las Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en las diferentes organizaciones e individuos de una sociedad.

Es decir, un Organismo Gubernamental adoptará una posición estricta o flexible ante la administración de una Empresa dentro de su estado, aplicara con rigidez las leyes o fomentara a través de leyes el crecimiento empresarial. Este tipo de aspectos son factores o fuerzas políticas- legales que la gerencia debe considerar para crecimiento de su empresa, y esto depende en gran manera, de la esencia del proceso político y del clima político presente en el país que la empresa realiza sus actividades.

La política es el espacio de la lucha de poder, siendo este último la capacidad o facultad que tiene uno o más individuos para tomar decisiones que tendrán un efecto sobre un grupo de personas y afectarán su conducta. Detrás de la política y del uso del poder está la posibilidad de que las personas actúen conforme a las decisiones de quienes poseen el poder.

Como producto de esta lucha de poder, una sociedad consolida marcos legales que regulan la actividad de las personas y de las empresas. En éste entorno interesa tanto las leyes específicas para el sector donde se encuentra la empresa, las leyes más generales,



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

el tipo de organización de los poderes públicos, los partidos políticos, las organizaciones empresariales, sociales, etc.

Para el efecto, del análisis situacional el investigador debe efectuar un estudio sobre Leyes, Reglamentos del Gobierno del país en que la empresa realiza sus actividades estos factores o fuerzas pueden ser identificados como oportunidades o amenazas empresariales.

Es necesario analizar los antecedentes históricos, de las relaciones entre el sector empresarial y el Estado, que por lo general, son cambiantes. Esta circunstancia ha influenciado en las políticas y normativas adoptadas en las funciones y atribuciones de los organismos de supervisión y control respecto de las empresas.

Un ejemplo de una oportunidad de una fuerza o factor político - legal puede ser los incentivos que los gobiernos otorgan a empresas para exportar sus productos o servicios, así como, cambios en la Matriz productiva en un país.

### **Factores naturales**

Las fuerzas o factores naturales son los recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades empresariales.

Estos factores están ligados a las características físicas del entorno, a la naturaleza, los recursos naturales, los fenómenos naturales, el clima, etc.

Las empresas deben considerar algún tipo de impacto a los factores o fuerzas naturales provocado por el uso de recursos en la elaboración de sus productos o servicios, una fuerza o factor natural por ejemplo es el cambio de clima, que pueden provocar largos periodos de sequías, así como larga temporada de lluvia y estos aspectos pueden influir en las actividades de la empresa en la comercialización de sus productos o servicios.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

El investigador al efectuar el análisis situacional de la empresa deberá considerar los factores o fuerzas naturales como: sismos, cambios en el clima para poder identificar y determinar si son oportunidades o amenazas empresariales.

Por ejemplo las lluvias son factores o fuerzas naturales que influyen en las actividades de las empresas sean estas grandes o pequeñas, dependiendo la actividad de la empresa este factor o fuerza natural puede ser una amenaza al transportar sus productos. Y podría ser una oportunidad si la empresa se dedica producir o comercializar productos para el cambio de clima.

Otro ejemplo podrían ser las empresas que se dedican a la actividad de reciclaje de los desechos del consumo ya sea doméstico o industrial, lo que representa para estas empresas dedicadas a este tipo de actividad una oportunidad.

### **Factores demográficos**

Estos abarcan el estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

El investigador al realizar el diagnóstico situacional de la empresa debe considerar que la demografía es la población de un país y que esta no es constante, si no que va cambiando o creciendo de manera lenta o rápida. La población de un país está conformada por varias etnias, así como, por estratos altos, medio y bajos.

Estos cambios son importantes para las empresas por qué influyen en la oferta y demanda de sus productos o servicios, es decir si crece la población de un país será una oportunidad para incursionar en ese mercado.

Por otro lado si crece la población la empresa tendrá más oferta de mano de obra no calificada y profesional.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

Por ejemplo un país siempre tendrá una población nacional, la misma que puede estar conformada por ciudades, distritos y otros. Se debe conocer los volúmenes de población, para determinar la demanda futura de productos o servicios que pueden ser de educación, salud, vivienda, alimentación o vacantes laborales, estos datos la empresa lo puede obtener de fuentes externas públicas y privadas existentes en el país en el cual desarrollan sus actividades empresariales.

### **Factores socio-culturales**

La cultura es un factor o fuerza que influye en las actividades de la empresa debido al conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de la comunidad en general y su importancia ha sido destacada como una base del emprendimiento (Mancilla & Amorós, 2012).

Los factores o fuerzas socio-culturales son un 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
- Valores, cómo deben ser las cosas
- Normas, cómo se debe proceder en una determinada situación
- Símbolos, algo con significado
- Lenguaje, sistema de comunicación mediante símbolos hablados y escritos, y
- Tecnología, conjunto de conocimientos, equipos y procesos

Los factores o fuerzas culturales afectan al desarrollo de las actividades la empresa, es decir pueden ser una oportunidad o amenaza empresarial al influir en el comportamiento de los consumidores de estos depende la compra o venta de un producto o servicio y esto provoca un incremento de la demanda y la disminución de la oferta.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

La empresa debe investigar los factores o fuerzas culturales al efectuar el diagnóstico situacional de su organización, para identificar y definir oportunidades y amenazas empresariales, al determinar el segmento de mercado que está atendiendo o que quiere incursionar.

Por ejemplo si al realizar el análisis situacional de empresa determina que el factor o fuerza cultural de país en que desarrolla sus actividades empresariales, la mayoría de su población se caracteriza por ser consumista por necesidad o por satisfacer un deseo, se puede considerar como una oportunidad para la empresa.

### **Microambiente**

Está constituido por fuerzas o factores de 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: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos.

Son fuerzas o factores que tienen intereses externos y por lo tanto influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, estas fuerzas o factores están a expectativas del crecimiento de la empresa tanto estructurales como en su mercado.

### **La competencia**

La empresa para, incrementar la participación en el mercado el cual está atendiendo, debe analizar las oportunidades, al considerar la posibilidad de otorgarse nuevos clientes, al expandirse en este mercado, y esto lo logrará si incursiona antes que sus competidores al entrar con sus productos o servicios en este mercado en expansión. La empresa debe analizar a la competencia para identificar y definir la estrategia de marketing que garantice la satisfacción de sus clientes al generar productos o servicios de calidad y a precios asequibles.(Pazmiño, 2015)



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

Para poder definir la competencia, en el análisis situacional de la empresa el investigador debe establecer previamente que la empresa defina la industria o sector en el que está compitiendo. Una forma adecuada para fijar los límites del análisis es mantener dentro de ellos a empresas que utilizan una misma tecnología para fabricar los productos u otorgar servicios. Así los competidores serán todas las empresas que fabrican productos o generan servicios similares con la misma tecnología.

Cuando la empresa realice el análisis situacional, y para lo cual debe hacer una investigación de campo el que le permitirá determinar la existencia de otras empresas que ofrecen los mismos productos o servicios a los consumidores y por ende a la comunidad en general, convirtiéndose las empresas competidoras en una amenaza para esta empresa.

### **Los clientes**

Otro factor o fuerza que influye en las actividades de la empresa son los clientes son personas u organizaciones que compran o adquieren los productos o servicios. Los clientes se pueden ser usuario, consumidores, contribuyentes o patrocinadores, estos están relacionados con todos aquellos que compran productos y servicios que ofrece la empresa. Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes es la actividad más importante de la empresa (de Llauder Santomá, Cabrero, Colomina, & Cabrero, 2006)

Se denomina clientes consumidores a los que compran el producto para su uso final y clientes empresariales a aquellas organizaciones que compran el producto para incluirlo en su proceso de producción o para realizar en él procesamientos adicionales. El conjunto de los clientes reales y potenciales de un producto constituyen el mercado.

La empresa cuando realice el diagnóstico situacional deberá elaborar una encuesta que le permita medir la satisfacción de sus clientes hacia el producto o servicios que esta genera, la encuesta se deberá desarrollar mediante un muestreo probabilístico.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

### **Los proveedores**

Son las empresas u organizaciones que entregan a la empresa los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios, como: energía, servicios e información a la empresa. Los proveedores ofrecen recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales. Los proveedores son fuerzas o factores que influyen en las actividades de la empresa, debido a que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda producir bienes y entregar servicios.

Para el efecto, del análisis situacional de la empresa el investigador deberá analizar los proveedores que mantiene la organización son fuerzas o factores que pueden ser una amenaza u oportunidad para su empresa, ya que la calidad de sus productos o servicios dependerá de los materiales que les provean.

### **Los intermediarios**

(Kotler & Armstrong, 2008) Define a los intermediarios como empresas que ayudan a la compañía a promover, vender, y distribuir sus productos o servicios a los consumidores finales y estos pueden ser empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

Los intermediarios son 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, los medios de comunicación, agencias publicitarias, cooperativas de ahorro y crédito, bancos públicos y privados, etc.

Por ejemplo un intermediario financiero puede ser un banco, con el cual realiza sus transacciones bancarias la empresa para la compra de sus materiales para la fabricación de sus productos o la entrega de sus servicios.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

### **Los sustitutos**

Los productos sustitutos son fuerzas o factores que influyen en las actividades de la empresa, debido a que las personas u organizaciones pueden comprar, como alternativa, un producto o servicio que puede sustituir al producto o servicio de la empresa que lo fabrica. (Pazmiño, 2015)

Los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad o deseo ya que cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero con tecnología diferente, por lo que son fabricados fuera de los límites de la empresa o sector considerados en el análisis. Generalmente las empresas que fabrican los productos sustitutos se agrupan en diferentes categorías.

Es importante que la empresa al realizar el análisis situacional determine que productos o servicios pueden ser considerados una amenaza empresarial, lo que le permitirá reducir o disminuir esta amenaza al identificar y desarrollar estrategias que le garantice un mantenimiento o crecimiento en el mercado al cual está atendiendo.

### **Los públicos**

Los factores o fuerzas son el público, siendo este cualquier grupo que tiene interés real o potencial en, o un impacto, sobre la capacidad de una empresa para lograr sus propósitos empresariales (Stanton et al., 1980).

Son organizaciones que tienen interés o preocupación por las actividades de la empresa y de las otras organizaciones del microentorno. Este interés tiene origen, en algunos casos como el de los públicos gubernamentales, el interés será la regulación y el control, en otros como los públicos de acción ciudadana, el interés vendrá de la defensa del consumidor, la defensoría del pueblo, la protección del medio ambiente, etc.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

Estos factores o fuerza influyen en las actividades de la empresa, el investigador al realizar el análisis situacional deberá identificar si son oportunidades o amenazas empresariales.

### **ENTORNO INTERNO**

Para el efecto, en el entorno interno o análisis interno se procederá a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, el análisis se efectuará en las áreas o procesos de la empresa, tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la productividad de sus operaciones el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc.

En el entorno o ambiente interno se localizan las fortalezas y debilidades empresariales, en cada una de las áreas o departamentos que tiene la empresa. Para el efecto señalaremos cuatro áreas o departamentos que suele tener una organización empresarial y estas son:

#### **Área administrativa**

Comprende las actividades que los directivos deben realizar para lograr los objetivos empresariales. Y estas actividades de los directivos son planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos financieros, técnicos y el talento humano.

Al efectuar el análisis interno de la empresa el investigador deberá identificar y determinar con esta organizada la empresa, es decir su organigrama en el cual se puede observar los niveles de la empresa u organización y mediante el establecimiento de encuestas determinar si la empresa ha desarrollado manuales, procesos, e instrumentos o herramientas para lograr la productividad para le entrega de sus productos o servicios. Así como, para lograr eficiencia y eficacia en las actividades de los directivos y de sus colaboradores.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

Por ejemplo si en la investigación se determina que la empresa no ha desarrollado procesos esta es una debilidad empresarial.

### **Capacidad del talento humano**

Los recursos humanos están conformados por las personas que trabajan en la empresa y que constituyen la parte más importante de ella (CHIAVENATO, 2005).

Para el efecto, del análisis interno es necesario que el investigador mediante un instrumento de investigación determine si la empresa ha establecido un documento técnico que le garantice la selección y reclutamiento de su personal para ser incorporado a la empresa.

Por ejemplo si el reclutamiento se hace sin un instrumento técnico dependiendo del crecimiento de la empresa o cuando existe una vacante en alguno de los puestos de trabajo. Si la empresa efectúa el proceso de selección de su personal de manera empírica, es decir en base a su experiencia, la misma que no hace un análisis los conocimientos específicos, capacidades ni actitudes para esta puesto de trabajo, si los directivos no se han otorgado un instrumento que les garantice una forma eficiente de seleccionar su talento humano será una debilidad empresarial.

### **Área financiera**

Las capacidades financieras están conformadas por los recursos financieros con los que cuenta la empresa gracias a las labores de sus ejecutivos. Resume la situación financiera en la que se encuentra la empresa.

La empresa deberá planificar la elaboración de su presupuesto, controlar y supervisar la aplicación y ejecución del presupuesto, así como, coordinar la formulación del presupuesto con la coordinación de planificación y las demás áreas de la empresa.



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

Por ejemplo si en el análisis interno se determina que el presupuesto es efectuado en base a la experiencia del de la persona quien ejecuta este cargo se podrá concluir que es una debilidad empresarial, pero puede ocurrir lo contrario que esta actividad sea realizada por un profesional capacitado en esta actividad la empresa mantendrá una fortaleza empresarial.

### **Área de comercialización**

La capacidad de comercialización de una empresa son las actividades que se llevan a cabo dentro del área. Es una función empresarial que involucra investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

Para lo cual puede emplear las siguientes herramientas como los medios de comunicación como televisión, radio, periódicos, revistas, página web y eventos.

Para el efecto, el área de comercialización se encarga de la venta de los productos o servicios de la empresa a los clientes, en esta área se da a conocer el producto al mercado en que se está atendiendo o se quiere incursionar, mediante la publicidad.

Si en el análisis situacional interno, se determina que la empresa no tiene talento humano capacitado y comprometido en esta área será una debilidad empresarial, o puede ser que las campañas de publicidad se las realice sin investigar cuales son los medios de comunicación más utilizados por sus clientes o mercado meta en la empresa realiza su propaganda publicitaria.

### **ANÁLISIS FODA**

El estudio y análisis FODA es un proceso mediante el cual la empresa establecerá los parámetros y factores que le permita conocer la situación actual de la organización, en las áreas o aspectos que requiera conocer y definir debilidades u fortalezas, así como oportunidades/amenazas para ser aprovechadas y proyectarse para futuro. Constituye



## Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

una base primordial para la empresa le permite basarse en la realidad de su organización y no en supuestos o hipótesis, así podrá diseñar e implantar mejoras continuas de su organización.

De todos los factores o fuerzas influyen en las actividades de la empresa, en el análisis situacional de la organización se deben identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas empresariales, con las cuales se construye la matriz FODA.

### EJEMPLO DE UNA MATRIZ FODA DE UNA EMPRESA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Talento humano capacitado	Incentivos a las exportaciones por parte del gobierno	No ha desarrollado proceso para atención al cliente	competencia

### Conclusiones

En el análisis situacional de una empresa el investigador debe tomar como base el entorno empresarial en que la organización desarrolla sus actividades, para el efecto debe hacer un estudio del macroambiente y microambiente componentes del ambiente empresarial en donde se localizan fuerzas o factores que influyen en las operaciones de la empresa, estas fuerzas o factores pueden ser oportunidades o amenazas para la empresa.

Toda empresa que quiera otorgarse una planificación estratégica, un plan de marketing, etc. Debe realizar un diagnóstico situacional de su empresa, el mismo que garantizará identificar oportunidades, amenazas, así como, fortalezas y debilidades empresariales, y sobre esta base técnica desarrollar cualquier propuesta.

Una fuerza o factor que actualmente determina el crecimiento o desarrollo de la empresa en cualquier país es, la Tecnología. Debido a que en el entorno de las



## **Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

organizaciones se genera día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores, a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología obligan a las empresas a modificar o cambiar sus productos o servicios, así como, a identificar y desarrollar procesos para producir estos productos o servicios.

La empresa cuando realice el diagnóstico situacional deberá elaborar una encuesta que le permita medir la satisfacción de sus clientes hacia el producto o servicios que esta genera, la encuesta se deberá desarrollar mediante un muestreo probabilístico.

La empresa al efectuar el análisis interno de la organización debe considerar todas las áreas o departamentos, para poder identificar y determinar si tiene fortalezas o debilidades empresariales, y determinar la estrategia que debe ser ejecutada para mantenerlas si fueran fortalezas y tratar de eliminarlas si fueran debilidades.

Una vez realizado en análisis situacional externo e interno, con la información que se determinó en la investigación de campo se procede a construir la matriz FODA. Siendo esta como base para elaborar las demás matrices.

### **Referencias bibliográficas**

CHIAVENATO, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos* Mc Graw Hill.

de Llauder Santomá, C. R., Cabrero, J. D. B., Colomina, F. H., & Cabrero, M. B. (2006). *Marketing de clientes: ¿quién se ha llevado a mi cliente?* : McGraw-Hill/Interamericana de España.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*: Pearson Educación.

Koval, S. (2011). Convergencias tecnológicas en la era de la integración hombre-máquina. *Razón y palabra*(75), 42.



**Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 163-183. ISSN 1390-9304

Mancilla, C., & Amorós, J. E. (2012). La influencia de factores socio-culturales en el emprendimiento, evidencia en Chile 2007-2010. *Multidisciplinary Business Review*, 5(1), 15-25.

Pazmiño, P. F. (2015). In I. f. Taípe (Ed.).

Recursos, O., & de Documentos, S. (2015). Repositorio Digital Condiciones de uso del Repositorio Digital de CEPAL. SAGE.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P., Martínez, J. F. J. D., Nicolesco, J. D., & Garza, A. C. (1980). *Fundamentos de marketing*: Mcgraw-hill.