

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

Facultad de Ingeniería  
Carrera de Ingeniería Industrial  
Instituto de Investigaciones Industriales



**“MAESTRÍA EN CIENCIAS DE GESTIÓN  
INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL”**

**TESIS DE GRADO**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE  
DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN LA MICRO EMPRESA  
X-IDEA SRL”**

Postulante: Ing. Soledad Michelle Camacho Luna

La Paz, Febrero 2020



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERIA**



**LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS AUTORIZA EL USO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SI LOS PROPÓSITOS SON ESTRICTAMENTE ACADÉMICOS.**

**LICENCIA DE USO**

El usuario está autorizado a:

- a) Visualizar el documento mediante el uso de un ordenador o dispositivo móvil.
- b) Copiar, almacenar o imprimir si ha de ser de uso exclusivamente personal y privado.
- c) Copiar textualmente parte(s) de su contenido mencionando la fuente y/o haciendo la cita o referencia correspondiente en apego a las normas de redacción e investigación.

El usuario no puede publicar, distribuir o realizar emisión o exhibición alguna de este material, sin la autorización correspondiente.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. EL USO NO AUTORIZADO DE LOS CONTENIDOS PUBLICADOS EN ESTE SITIO DERIVARA EN EL INICIO DE ACCIONES LEGALES CONTEMPLADAS EN LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR.**

## RESUMEN

Los modelos de dirección estratégica que desarrollan con fuerza el enfoque estratégico y de proceso en busca de una mayor integración. Se plantea como problema de investigación: Se ha identificado pérdidas significativas en la rentabilidad financiera en gestiones pasadas por lo que es necesario contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de la microempresa implementando un procedimiento de Dirección Estratégica. Se propone como objetivo general: establecer un procedimiento de Dirección Estratégica en la microempresa X-IDEA SRL valorando su impacto de eficacia y eficiencia.

En el cumplimiento del objetivo propuesto, se obtiene un procedimiento general para disminuir las brechas entre la situación presente en la organización y el modelo propuesto, que unido al procedimiento, permiten valorar el impacto de eficacia y eficiencia en función a la comparación de indicadores.

Los resultados de la investigación demuestran que existen bajos niveles de integración externa e interna, como también que existen indicadores que en las últimas dos gestiones no lograron llegar a la meta, lo que evidencia la necesidad de elaborar un procedimiento general para la mejora de la eficacia y eficiencia basado en el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración de Sistemas de Dirección de la Empresa.

Posteriormente se elaboró un programa de acciones de mejoras que incluyeron tareas que se caracterizan por tener alta importancia y alta viabilidad en su implementación. Finalmente se determinó a través del procedimiento general, que un buen cumplimiento del programa de acciones de mejoras de la Empresa X-IDEA SRL permitirá aumentar la Eficacia y Eficiencia demostrado en la mejora del NISDE, esto con el fin de elevar el desempeño de los indicadores de eficacia y eficiencia.

# INDICE

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | V  |
| Capitulo 1: Fundamentos teoricos de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la Dirección Estrategica para el aumento de la eficacia y eficiencia. .... | 6  |
| 1.1. Las micro, pequeñas y medianas empresas.....   | 6  |
| 1.2. La eficacia y eficiencia de las micro, pequeñas y medianas empresas .....  | 8  |
| 1.3. La Dirección Estratégica.....  | 10 |
| 1.3.1. Proceso de Administración Estratégica .....  | 13 |
| 1.4. Modelos de Dirección Estratégica .....   | 22 |
| 1.4.1. Establecer una Dirección Organizativa – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....  | 22 |
| 1.4.2. Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE). ....  | 34 |
| 1.5. Conclusiones del capítulo.....   | 40 |
| Capitulo 2: Diagnóstico Estratégico de la micro empresa X-IDEA SRL. ....  | 41 |
| 2.1. Procedimiento de Diagnóstico Estratégico .....   | 41 |
| 2.2. Paso 1.- análisis de la situación actual - caracterización general de la micro empresa x-idea srl.....   | 42 |
| 2.2.1. Paso 3. Identificación del desempeño en general de la empresa (productos y servicios ofrecidos).- .....  | 43 |
| 2.2.2. Identificación de los principales clientes. ....   | 43 |
| 2.3. Paso 4. Diagnóstico estratégico basado en un enfoque de integración del sistema de dirección de la empresa .....                                     | 47 |
| 2.3.1. Mapa de procesos x-idea srl.....   | 48 |
| 2.4. Paso 7. Diagnóstico de los niveles de eficacia y eficiencia de la micro empresa x-idea srl (cierre de la gestión 2017 y 2018) .....                  | 54 |
| 2.4.1. Paso 9. Análisis de las causas que inciden en los bajos niveles de eficacia y eficiencia .....   | 58 |
| 2.5. Conclusiones del capítulo 2.....   | 60 |
| Capitulo 3: Aplicación de un Procedimiento de Dirección Estrategica para la Micro Empresa X-IDEA SRL. ....  | 61 |
| 3.1. Bases teóricas del modelo de dirección estratégica .....   | 61 |
| 3.2. Aplicación del procedimiento de dirección estratégica para la micro  |    |

|   |    |
|---|----|
| empresa x-idea srl.....   | 63 |
| 3.2.1. Descripción general del procedimiento.....   | 63 |
| 3.2.2. Descripción y aplicación fase i procedimiento de dirección<br>estratégica para la micro empresa x-idea srl ..... | 66 |
| 3.2.3. Descripción y aplicación de la fase ii: diagnóstico de la eficacia y<br>eficiencia en la organización. ....      | 68 |
| 3.2.1. Descripción y aplicación de la fase iii implementación de las mejoras<br>72                                      |    |
| 3.3. Conclusiones del capítulo.....   | 75 |
| Conclusiones Generales .....  | 76 |
| Recomendaciones.....  | 77 |
| Bibliografía .....  | 78 |

**INDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1 Bolivia: Clasificación de la Industria Según Personal Ocupado e Ingresos anuales. ....  | 7  |
| Tabla N° 2 Bolivia: Aporte al Empleo y PIB .....   | 8  |
| Tabla N° 3 Requisitos de estrategias genéricas .....   | 32 |
| Tabla N° 4 Riesgos de estrategias genéricas .....  | 33 |
| Tabla N° 5 Relaciones externas de la Micro Empresa X-IDEA SRL .....  | 49 |
| Tabla N° 6 Análisis de relaciones – procesos internos .....  | 51 |
| Tabla N° 7 Indicadores de eficiencia y eficacia X-IDEA SRL .....   | 54 |
| Tabla N° 8 Valores alcanzados de las gestiones 2016, 2017 y 2018.....  | 55 |
| Tabla N° 9 Indicadores Financieros X-IDEA SRL .....  | 56 |
| Tabla N° 10 Resultados de la estadística descriptiva de la aplicación de la encuesta de verificación de las premisas del Modelo DEISDE. .... | 67 |
| Tabla N° 11 Integrantes del equipo gestor conformado .....   | 67 |
| Tabla N° 12 Resultados del NISDE externo e interno.....  | 68 |
| Tabla N° 13 Indicadores X-IDEA SRL .....   | 69 |
| Tabla N° 14 Matriz DEISDE antes de la implementación de mejoras. ....  | 73 |
| Tabla N° 15 Matriz DEISDE después de la implementación de mejoras.....   | 74 |
| Tabla N° 16 Resultados del NISDE externo e interno después de la aplicación del Modelo DEISDE. ....  | 74 |

## **INDICE DE CUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Cuadro N° 1 Factores del ambiente organizacional.....   | 15 |
| Cuadro N° 2 Componentes del ambiente interno .....  | 19 |
| Cuadro N° 3 Barreras contra entrada y salida .....  | 30 |
| Cuadro N° 4 Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de .....                                      | 34 |
| Cuadro N° 5 Fases I y II del Procedimiento General del modelo DEISDE. ....  | 35 |
| Cuadro N° 6 Fases III y IV del Procedimiento General del modelo DEISDE.....   | 36 |
| Cuadro N° 7 Matrices de relaciones externas e internas de la organización. ....   | 38 |
| Cuadro N° 8 Mapa de Procesos X-IDEA SRL .....   | 48 |
| Cuadro N° 9 Análisis FODA – Relación Oportunidades y Amenazas .....   | 50 |
| Cuadro N° 10 Análisis FODA – Relación fortalezas y Debilidades .....  | 52 |
| Cuadro N° 11 MODELO DEISDE .....  | 63 |
| Cuadro N° 12 Fase I del Procedimiento General DEISDE aplicado a X-IDEA SRL .....  | 65 |
| Cuadro N° 13 cont. Fases II, III, IV del Procedimiento General DEISDE aplicado a X-IDEA SRL Fuente: Alfonso Robaina ..... | 66 |

## **INDICE DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura N° 1 Modelo General de Administración Estratégica .....             | 13 |
| Figura N° 2 Componentes del ambiente organizacional .....                  | 16 |
| Figura N° 3 Procedimiento de diagnóstico Estratégico para X-IDEA SRL ..... | 41 |
| Figura N° 4 Software de programación CNC – BOBCADCAM .....                 | 45 |
| Figura N° 5 Software de programación CNC - BOBCADCAM.....                  | 46 |
| Figura N° 6 Maquinaria SUMORE .....  | 47 |
| Figura N° 7 Balance financiero de la empresa. Gestiones 2014-2017 .....    | 57 |
| Figura N° 8 Análisis financiero vertical. Gestiones 2014-2017.....         | 58 |



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones han visto conveniente mejorar sus procesos en función a la competitividad de los mercados. La planificación estratégica se convierte en un instrumento que permite orientar la empresa al logro de objetivos comunes.

Es pertinente lograr que los diferentes sistemas de la organización (producción, logística, recursos humanos, calidad, gestión económica financiera, etc.), se integren en función de la estrategia empresarial, que debe estar orientada hacia la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes y la sociedad (Pérez Betancourt, 2009).

Es necesario incrementar el conocimiento empresarial. (Marcelo & Echevarria, 1999), sostienen que las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) una parte fundamental de la economía de cualquier nación. También indican, que cualquier dificultad general en estas organizaciones menores repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país de que se trate. Lo que una empresa haga o deje de hacer afecta directamente la vida de sus empleados, clientes y de la comunidad adyacente (Velásquez & Molinar, 2005).

(Gahan, 2005) Afirma que las PYMES han pasado a dominar las economías de los EEUU, Europa, Asia y América latina. Este autor menciona que durante el año 2004 las PyMEs crearon el 75% de los nuevos trabajos en los EEUU y si esto sucede en el país que fue la cuna de “las empresas grandes”, el rol de las empresas pequeñas y medianas es aún más dominante en Europa, Asia y América.

El potencial de la Unión Europea, se debe al fomento y apoyo que se les da a las Pymes, ya que se les considera un importante factor de creación de empleo, para el fomento de demanda efectiva, obteniendo altos niveles de crecimiento y bienestar social. (Zorrilla Salgado, 2005)

A pesar de que es ineludiblemente importante el estudio del ámbito empresarial, las empresas son reticentes a aportar determinados datos. Los datos obtenidos en esta

investigación son a través de las percepciones que realizan los individuos, por lo que se trata de una fuente subjetiva. Las fuentes subjetivas de desempeño son más útiles cuando se utilizan muestras de PyMEs (Covin et. al., 1990; citados por (Aragón & Rubio, 2005). Razón por la cual se proponen los siguientes indicadores para realizar este trabajo.

Es así que considerando que X-IDEA SRL nació como emprendimiento personal, tiene la necesidad de implementar un procedimiento para mejorar la dirección organizacional y establecer pasos para cumplir con las metas.

La dinámica socio - económica y cultural del país, tiene repercusiones directas en todo tipo de organizaciones, por lo que es indispensable que la organización defina, clara y objetivamente, planes estratégicos que seguirá ante los cambios del entorno, buscando el desarrollo integral y la mejora de la calidad en sus funciones.

Así también, es muy importante que toda organización adopte una actitud proactiva si quiere adelantarse a los cambios y aprovecharlos en beneficio de su desarrollo, en lugar de considerarlos una amenaza para su supervivencia.

La eficacia y eficiencia se evaluará realizando un seguimiento a los indicadores de las gestiones anteriores, es decir 2016 y 2017, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, misión, visión y en los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.

X-idea se fundó en noviembre de 2012 como una empresa unipersonal, con el objetivo de iniciar un emprendimiento que iniciase a Bolivia en la era de la robótica.

Por ello y para dar respuesta a la investigación propuesta, se plantea como problema de investigación: Pérdida significativa en la rentabilidad financiera en gestiones pasadas por lo que es necesario contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de la microempresa incumplimiento de indicador que afecta en la rentabilidad de la empresa y en la integración de procesos es la necesidad de contribuir a la mejora de la eficacia y

eficiencia de la microempresa debido a que en gestiones pasadas se ha generado una pérdida significativa en la rentabilidad financiera.

La hipótesis del trabajo consiste en: Si se implementa un procedimiento de Dirección Estratégica, se contribuye a mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la microempresa X-IDEA SRL.

El objetivo general es implementar un procedimiento de Dirección Estratégica en la microempresa X-IDEA SRL valorando su impacto de eficacia y eficiencia.

Como objetivos específicos se tiene:

- Elaborar los fundamentos teóricos de la investigación relacionados con las Micro, Pequeñas y medianas Empresas, la Dirección Estratégica, los Modelos de Dirección Estratégica, eficacia y eficiencia de las empresas.
- Realizar un diagnóstico estratégico y de los niveles de eficacia y eficiencia de la microempresa X-IDEA SRL.
- Diseñar un procedimiento de dirección estratégica para la microempresa X-IDEA SRL.
- Validar el procedimiento valorando su impacto en los niveles de eficacia y eficiencia de manera parcial.

La novedad científica del trabajo consiste en la formulación e implementación del procedimiento de dirección estratégica específica para X-IDEA SRL que logre mejorar la eficacia y eficiencia en sus procesos.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la modelación para el diseño del modelo, la inducción – deducción utilizada tanto para la realización del marco teórico de la investigación como para diagnosticar el desempeño de los elementos del modelo en las empresas.

Como métodos empíricos, se utilizan las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados; todos estos métodos se utilizan para la aplicación del procedimiento general del modelo.

El Valor Metodológico se refiere a los siguientes elementos:

- La modelación de la dirección estratégica basado en un enfoque de proceso.
- La contextualización del procedimiento general para la aplicación del modelo y el diseño de la lista de chequeo diagnóstico.
- La evaluación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa a partir del valor NISDE.

Las herramientas y técnicas a utilizar para el análisis y solución serán:

- Análisis económico – financiero de la empresa
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter
- Lluvia de ideas
- Métodos estadísticos
- Observación a los procesos.
- Aplicación de la matriz FODA.
- Diagrama de Ishikawa.
- Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la empresa. (DEISDE)
- Análisis estratégico en función a las matrices BCG y Mc Kinsey

Esto constituye un tema de investigación pertinente para el campo de la dirección estratégica.

El contenido del presente trabajo será el siguiente:

Capítulo I: Conceptos y fundamentos de la Dirección Estratégica que se enfoca en la elaboración del marco teórico referencial al diseño y aplicación de la Dirección Estratégica. Asimismo, se abordan temas de enfoque a proceso; y el análisis de referentes teóricos relacionados con la eficacia y eficiencia.

Capítulo II: Análisis de los factores que afectan la eficiencia y eficacia en la empresa. Presenta la aplicación de distintas técnicas plasmadas en un diagrama de diagnóstico estratégico.

Capítulo III: Diseño y Aplicación de un procedimiento de Dirección Estratégica para la micro empresa X-IDEA SRL y su propuesta de implementación. Se describe el modelo planteado del sistema de Dirección estratégica basado en el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración de los Sistemas de Dirección, definición de los objetivos estratégicos, CMI, Plan de Acción y medición de Indicadores.



## **CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y LA DIRECCION ESTRATEGICA PARA EL AUMENTO DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA.**

Para el desarrollo de este capítulo se realizó una revisión y análisis de la literatura especializada sobre las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, dirección estratégica, la integración del sistema de dirección de la empresa, la eficacia y eficiencia, la vulnerabilidad del sistema de dirección de la empresa, el estudio de modelos de dirección y gestión empresarial que se caracterizan por los enfoques: estratégico, de proceso, de eficacia y eficiencia para la contribución de la integración. (Banco Mundial, 1999)

### **1.1. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas**

#### **1.1.1. Definición de la pequeña y mediana empresa**

La PyME es un segmento importante de las unidades económicas bolivianas, no existen criterios únicos para su clasificación e identificación. Las definiciones operativas varían desde aquellas que toman en cuenta el número de empleados hasta las que realizan la segmentación a partir del valor de las ventas anuales (Dorado Leigue, 2013).

En vista que la investigación apunta hacia la PyME, es importante hacer una definición de la misma, para lo cual se ha visto por conveniente analizar y recopilar los datos e información que proporcionan algunas de las instituciones del Estado las cuales son: Instituto Nacional de Estadística (INE), Instituto Boliviano de la Pequeña Industria y Artesanía (INBOPIA), Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), Viceministerio de Industria y Comercio Interno (VICI), Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de apoyo al sector productivo (FONDESIF) y Servicio de Asistencia Técnica (SAT). Dentro de su clasificación toman en cuenta el tamaño de las empresas, el número de trabajadores, y las ventas anuales (Peña Silva & Yañez Mendoza, 2016).

**Tabla N° 1 Bolivia: Clasificación de la Industria Según Personal Ocupado e Ingresos anuales.**

**Para empresas productivas**

| <b>Tipo de Establecimiento</b> | <b>Ingresos por ventas anuales (en \$us)</b> | <b>Patrimonio Neto</b>    | <b>Personal Ocupado</b> |
|--------------------------------|--|---------------------------|-------------------------|
| <i>Microempresa</i>            | Entre 0 y 100,000                            | Entre 0 y 60,000          | 1 al 10                 |
| <i>Pequeña empresa</i>         | Entre 100,001 y 350,000                      | Entre 60,001 y 200,000    | 11 al 30                |
| <i>Mediana empresa</i>         | Entre 350,001 y 5,000,000                    | Entre 200,001 y 3,000,000 | 31 al 100               |

**Para empresas de servicios**

| <b>Tipo de Establecimiento</b> | <b>Ingresos por ventas anuales (en \$us)</b> | <b>Patrimonio Neto</b>    | <b>Personal Ocupado</b> |
|--------------------------------|--|---------------------------|-------------------------|
| <i>Microempresa</i>            | Entre 0 y 60,000                             | Entre 0 y 30,000          | 1 al 5                  |
| <i>Pequeña empresa</i>         | Entre 60,001 y 250,000                       | Entre 30,001 y 100,000    | 6 a 20                  |
| <i>Mediana empresa</i>         | Entre 250,001 y 4,000,000                    | Entre 100,001 y 2,000,000 | 21 a 50                 |

Fuente: Elaboración propia en base a Metodología de Estratificación Empresarial PyME

### 1.1.2. El Sector Empresarial Micro, Pequeño y Mediano en Bolivia

En Bolivia el sector empresarial micro, pequeño y mediano se origina cuando gran parte de la población emigrante rural asentada en los barrios suburbanos, comienza a incorporarse a la actividad económica por cuenta propia. Se atribuyen también como causa y origen del surgimiento del sector informal a la reducida capacidad de la economía para absorber el excedente de la fuerza laboral como producto de las migraciones campo-ciudad y el crecimiento de la población (Delgadillo, 2003).

El sector formal pequeño, implica actividades de producción y servicios en general, conformado por todas aquellas personas que, impedidas de entrar en los mercados formales de trabajo, buscan nuevas estrategias de sobre vivencia implantando así formas específicas de autogeneración de empleo y por tanto de ingreso (Escobar, 2002). Es así, que la creación de fuentes de trabajo en el sector empresarial pequeño y mediano

se constituye en un colchón de amortización social frente al índice de desempleo en el área urbana.

**Tabla N° 2 Bolivia: Aporte al Empleo y PIB**

|                                   |   |         |
|-----------------------------------|---|---------|
| <b>Grandes</b><br>7% Empleo       | ➔ | 65% PIB |
| <b>Micro, PyMEs</b><br>93% Empleo | ➔ | 35% PIB |

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo, 2014. Elaboración Propia.

## 1.2. La eficacia y eficiencia de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas

“En la Teoría General de Sistemas, la eficacia es definida como el grado en que los outputs [i.e. las salidas] actuales del sistema se corresponden con los outputs [i.e. las salidas] deseados [i.e. deseadas], mientras que la eficiencia se define como el ratio [i.e. la razón] entre outputs [i.e. las salidas] e inputs [i.e. y entradas] actuales” (Mallo & Merlo, 1995).

En relación a los tres elementos de la efectividad, a saber: eficacia, eficiencia y causación. Se considera el comportamiento de utilidad, dividida en creciente, estable y decreciente, como indicador de la eficacia. Desde luego este es el principal aspecto en el logro de los objetivos de la empresa. (Zeballos & Velazco, 2003)

En la evaluación que el responsable realiza sobre su propia empresa reside la importancia de tomar como medida de la eficacia el comportamiento de la utilidad. Interesa estudiar las acciones que han llevado al crecimiento, estabilidad y decrecimiento de utilidad media de las empresas de acuerdo con su propia situación y no como una comparación con otras empresas. (Manene, 2013)

En el presente trabajo se considera a la eficiencia como el éxito competitivo o la competitividad empresarial. Con respecto a qué se entiende por éxito competitivo, (Aragón & Rubio, 2005) mencionan que son muchas y muy diversas las propuestas que



pueden encontrarse. Estos autores consideran que la mayor parte de las definiciones coinciden en definir el éxito competitivo como una capacidad para generar ventajas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa.

El último elemento de la efectividad, la causación, implica el hecho de saber qué acciones son necesarias para obtener los resultados requeridos. Se pretende en principio estudiar si la competitividad específica y global, y algunos mecanismos de dirección, inciden en el comportamiento de la utilidad. De este modo se podrán determinar con evidencia estadística las acciones convenientes a implementar para lograr utilidades crecientes. (Aragón & Rubio, 2005)

Posteriormente se determina si las diferencias en algunos mecanismos de dirección tienen relación con el comportamiento de la utilidad, la competitividad específica y global. (Morales Romero, 2018) Por último se determinan las características de las empresas micro y pequeñas con respecto al comportamiento de la utilidad, la competitividad específica, competitividad global y algunos mecanismos de dirección.

(Mallo & Merlo, 1995) consideran que los directivos dedican una gran parte del tiempo y de la actuación a la eficiencia, centran sus esfuerzos para ejecutar las operaciones diarias de forma tan eficiente como sea posible. (Schendel & Hofer, 1995) citados por estos autores deducen que en largo plazo es mejor preocuparse por la eficacia, que por la eficiencia. Este aspecto se comprendió de manera más clara por Peter Drucker, parafraseado por (Mallo & Merlo, 1995), cuando menciona que es mejor hacer las cosas adecuadas, eficacia, que hacer las cosas bien, eficiencia.

Es decir, que de acuerdo con (Mallo & Merlo, 1995) es mejor una organización que haga mal las cosas adecuadas, eficaces pero no eficientes, que otra que realice bien las cosas inadecuadas, eficientes pero no eficaces. Precisan los autores que eso no significa que la eficiencia se descuide, pero en caso de que exista conflicto entre las dos, se le debe dar prioridad a la eficacia.

En las organizaciones la eficacia debe de tomar en cuenta las amenazas del entorno, que en determinados aspectos serán las oportunidades que puedan favorecer el camino de éstas hacia el éxito. Asimismo sus fortalezas y debilidades les darán las mejores posibilidades de ser en primer lugar eficaces y luego eficientes. (BID, 1998)

Por lo anterior, resulta interesante estudiar la efectividad empresarial, en sus divisiones eficacia y eficiencia, desde bases empíricas para cumplir con el tercer elemento, la causación.

### **1.3. La Dirección estratégica**

La Dirección Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (Acevedo Suarez & Gómez Acosta, 2011)

Dentro del enfoque de recursos, capacidades y competencias se puede distinguir referencias que apuntan hacia los recursos humanos y su valor estratégico (Xiaoya, Marler, & Zhiyu, 2012); (Dess & et al, 2013); (Mitchell & et al, 2013), la importancia del conocimiento, la innovación tecnológica y la propiedad intelectual como recurso estratégico, vitales en el desarrollo de capacidades dinámicas para la ventaja competitiva (Shang, Huang, & Guo, 2010); (Yuan Hung & et al, 2010); (Santamaría Sánchez & et al, 2010); (Fisher III & Oberholzer-Gee, 2013); (Conley & et al, 2013).

También se destacan las relaciones entre el capital social, el capital relacional y la innovación tecnológica (Delgado Verde & otros, 2011), el desarrollo de competencias estratégicas (Quesada Casado & Soltura Lasería, 2010), el pensamiento estratégico en torno a los recursos tecnológicos (Mantulak Stachuki & otros, 2013).

La alineación estratégica es una tendencia actual en el campo de la dirección estratégica y esto se observa en varios documentos. Un grupo de trabajos apuntan al alineamiento del control de gestión con la planificación estratégica (a través del Cuadro de Mando Integral), para que lo operativo del día a día esté alineado a la estrategia de la organización (Decoene & Bruggeman, 2006); (Soler González, 2009); (Espino Valdés & otros, 2013), se aprecia otro grupo que reclama la alineación entre los sistemas y/o tecnologías de información con la estrategia corporativa y de negocio de la empresa (Xiaoying & Qianqian, 2008); (Hanafizadeh & otros, 2008); (Velcu, 2010).

Se observa que desde las diferentes especialidades que se gestionan en la empresa, se hacen esfuerzos de alineamientos con la estrategia y la logística (Van der Vaart & Van Donk, 2006); (Pochampally & et al, 2009); (Leyva García & Gómez Acosta, 2010); (Acevedo Urquiaga, 2013); (Pardillo Báez, 2013), desde lo económico financiero (Chorafas, 2007), desde los recursos humanos (Liao Yao-Sheng, 2005); (Mitchell & et al, 2013). También se le da importancia al alineamiento entre la estrategia medioambiental con el desempeño financiero y medioambiental (Clemens & Bakstran, 2010).

A pesar de los grandes esfuerzos de alineamiento desde las especialidades dentro de una organización con la estrategia empresarial, esto resulta insuficiente para poder lograr resultados de alto impacto con eficacia y eficiencia (Alfonso Robaina D. , 2007).

Es necesario que el nivel corporativo de una organización integre los diferentes esfuerzos de las especialidades, esto ha dado paso a la integración estratégica. La integración estratégica es una tendencia importante en los últimos 10 años. Diferentes trabajos se refieren a esta tendencia, se observa: la importancia de la gestión del capital humano en el marco del proceso de dirección estratégica (Soltura Laseria, 2009), la comunicación corporativa y las relaciones públicas (Bütschi & Steyn, 2006), la integración de los procesos principales con la misión, visión y objetivos estratégicos (Alonso Becerra & otros, 2013); (Viteri Moya & otros, 2013).

Otros hacen énfasis en la colaboración, alianzas estratégicas, satisfacción de necesidades en la sociedad y para mejorar la integración con sus clientes y proveedores (Roshan, Gaonkar, & Viswanadham., 2005); (Ramírez Juárez, 2008); (Fernández & Le Roy, 2010); (González Bermúdez, 2010).

Se debe señalar que el hombre planificó desde sus inicios, por lo que se concibe a la planificación como una dinámica de cálculo que procede y preside la acción, bajo un proceso continuo y acorde a la realidad cambiante. Siendo la planificación la primera función del proceso administrativo, que considera la Organización, Dirección y el Control; también se la puede definir como un proceso continuo que se inicia en la organización a partir de acciones condicionadas por el ambiente y que para alcanzar los objetivos se apoyan en la estrategia. (Dilon, 2004).

Se define a la Planeación Estratégica como el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes. Además, consiste en la definición de una misión clara de la compañía, el establecimiento de objetivos de apoyo de la compañía, el diseño de una cartera de negocios sólida y la coordinación de las estrategias funcionales. A nivel corporativo, la compañía define primero su propósito general y su misión. Después, esta misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la compañía. Luego, la oficina matriz decide que cartera de negocios y de productos es mejor para la compañía y que tanto apoyo se debe proporcionar a cada uno. A su vez, cada unidad de negocios y de productos debe desarrollar una mercadotecnia detallada y otros planes departamentales que respalden el plan a nivel de toda la compañía. Por consiguiente, la planeación de la mercadotecnia, ocurre en los niveles de las unidades de negocios, del producto y del mercado. Respaldada la planeación estratégica de la compañía con una planificación más detallada para las oportunidades específicas del mercado. (Kotler, 1998).

Entre otras definiciones están las siguientes:

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

En el libro “Planeación Estratégica Aplicada”, se define como “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción o el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, 1998).

Asimismo, Alfred Chandler la define como la determinación conjunta de objetivos de las empresas y de las líneas de acción para alcanzarlos.

En otras palabras la Estrategia fija la dirección hacia dónde irá nuestra empresa, para la consecución o logro de nuestros objetivos, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

Pero para ser competitivos, e incluso sobrevivir económicamente, las organizaciones se ven desafiadas no sólo a desarrollar una "ventaja comparativa", sino también a manejar a sus organizaciones de manera de poder sostener esta ventaja.

La administración estratégica provee esta ventaja. Puesto que aprovecha todo el potencial de la organización, integrando decisiones relacionadas con las operaciones diarias al proceso estratégico. (Schendel & Hofer, 1995)

En síntesis, un éxito duradero exige el que la organización tenga una comprensión clara de su misión y de sus objetivos, al igual que del mercado global en el que opera.

Beneficios de la Dirección Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

### 1.3.1. Proceso de Administración estratégica

Según Samuel Certo la Administración Estratégica consiste en 5 etapas mostradas a continuación:



Figura N° 1 Modelo General de Administración Estratégica

Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica Samuel Certo, 1997

### **1.3.1.1. Análisis sectorial y de la empresa**

Una organización es un sistema abierto que está sujeto a una amplia gama de insumos e influencias del exterior; por lo tanto, la organización depende para su supervivencia de la evaluación eficaz del entorno que la circunda y de la eficacia con que responda a esa lectura, interprete el ambiente y tome las decisiones correctas.

El objetivo principal al realizar un análisis ambiental es identificar los problemas importantes, presentes y futuros para la empresa, priorizarlos y desarrollar un plan para su resolución.

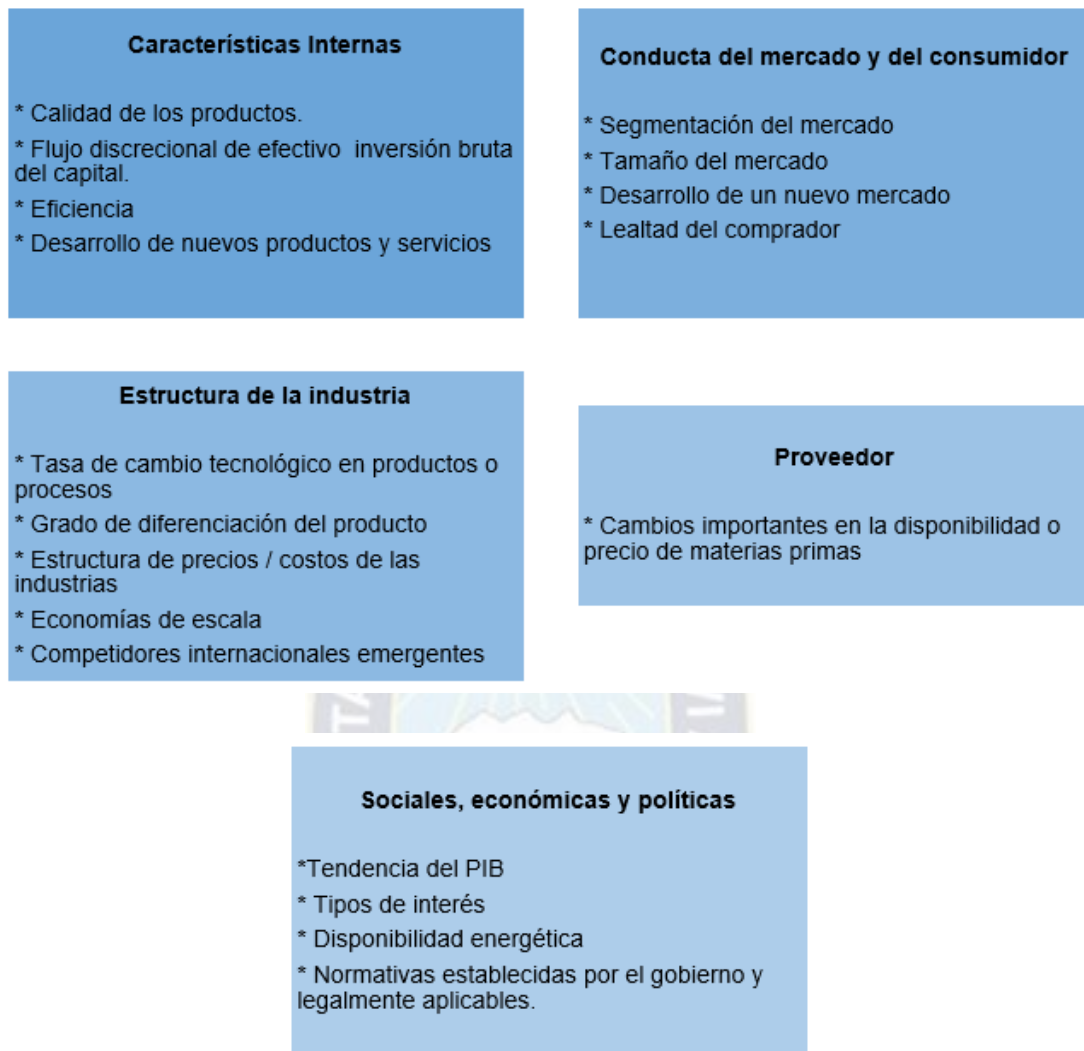
#### **1.3.1.1.1. El ambiente organizacional o entorno organizacional**

Abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que pueden influir en el proceso de la compañía hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible y cumplimiento de sus objetivos.

Estos pueden ser:

- Características internas
  - Calidad de los productos (servicios)
  - Flujo discrecional de efectivo / inversión bruta del capital
  - Eficiencia
  - Desarrollo de nuevos productos y servicios

Estos pueden ser:



Cuadro N° 1 Factores del ambiente organizacional

Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica, 1997

A los factores antes mencionados se los debe clasificar para poderlos evaluar. Por lo tanto, surgen 3 ambientes que forma el gran ambiente organizacional.

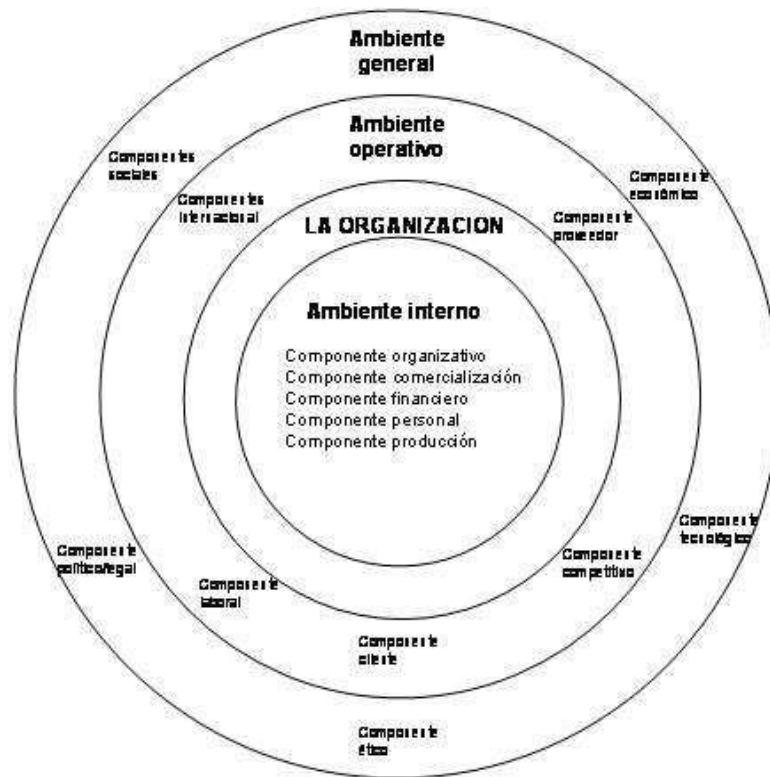


Figura N° 2 Componentes del ambiente organizacional

Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica, 1997

### a) Ambiente general

Es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias. Los componentes que lo conforman son: económico, social, ético, político, legal y tecnológico.

- Componente económico.- Se refiere a distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Son indicadores económicos: crecimiento del PIB, tasa de la inflación, el incremento de la productividad, los niveles de empleo, los tipos de interés, la deuda pública, etc.
- Componente social.- Este componente describe las características de la sociedad en la que opera la organización. Son indicadores sociales: tasa de alfabetización, nivel de educación, costumbres, valores, estilos de vida, edad población, distribución geográfica, movilidad, etc.
- Componente político.- Analiza las actitudes del gobierno respecto a las



diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima regulador, a los programas de los partidos políticos y a los candidatos a cargos públicos.

- Componente legal. - Se refiere al cumplimiento de las leyes por parte de los miembros de la sociedad. Son indicadores legales: leyes cuidado del ambiente, leyes de salud, seguridad en el trabajo, ley de protección al consumidor, ley de tributación e impuestos.
- Componente tecnológico. - Trata sobre las nuevas maneras de manufacturar la producción de bienes y servicios: nuevos procedimientos, nuevos equipos.
- Componente ético. - Son elementos que forman parte de su cultura y definen en términos generales el tipo de conducta que los individuos y las organizaciones esperan unos de otros, aunque la ley no prescriba nada al respecto.

#### **b) Ambiente operativo**

Conocido como el ambiente competitivo, que es el ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Estos componentes son:

- Componente internacional. - Analiza todos los sucesos o aspectos importantes que ocurren en el mundo. Pueden ser: leyes, procedimientos políticos, culturas, Climas económicos de países donde la empresa mantiene relaciones.
- Componente laboral. - Este componente trata sobre la oferta de trabajo disponible para la realización de las operaciones. Sus factores pueden ser: niveles de habilidades, afiliación sindical, escalas salariales, promedio de edad de trabajadores, atractivo de trabajar en esa empresa.
- Componente cliente. - Refleja las características y las conductas de los que adquieren los bienes y servicios de la organización. El perfil del cliente ayuda a los directivos a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción del cliente.
- Componente competidor. - Este componente engloba al total de los rivales

que una organización debe superar para lograr sus objetivos. Un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz es el análisis de la competencia, es decir ponderar los puntos fuertes y débiles de los competidores actuales y potenciales de una empresa.

- Componente proveedor. - hace referencia a la participación de proveedores de recursos no laborales para la organización. Estos factores pueden ser: cantidad de vendedores que ofrecen recursos, calidad de materiales, fiabilidad de sus entregas, condiciones crediticias que ofrecen.

Todos estos componentes en grupo forman el territorio en el que opera la organización. La estructura de relaciones efectivas dentro de este ambiente determinara la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

**c) Ambiente interno**

Este ambiente comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno son los únicos que se originan en la propia organización. Los componentes que lo conforman son:



Cuadro N° 2 Componentes del ambiente interno

Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica, 1997

Analizando de forma sistemática sus actividades internas (producción, comercialización, etc.) la empresa puede apreciar la medida de que cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz. Con la ayuda del análisis de la cadena de valor, propuesto por Michael Porter, se puede identificar competencias internas esenciales, que sumado a una estructura organizacional coherente con una estrategia, constituyen los elementos críticos de la ventaja competitiva y de la rentabilidad a largo plazo.

#### 1.3.1.1.2. Análisis FODA

Los datos recogidos del análisis del ambiente general y ambiente operativo antes mencionados, proporcionan la materia prima para realizar el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las

oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas. - Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades. - Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades. - Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Pueden ser: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas. - Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA tiene como propósito fundamental:

- Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras.
- Efectuar una valoración crítica de las propias fortalezas y debilidades.

#### **1.3.1.1.3. Brainstorming**

El brainstorming funciona focalizando un problema, y después dejando emerger - deliberadamente y sin un orden preestablecido – es decir dar tantas soluciones originales cuantas sean posibles.

El brainstorming de grupo desarrolla ideas más profunda y efectivamente que el brainstorming individual, porque las dificultades que pudiera encontrar una persona en el desarrollo de una idea, pudieran ser superadas fácilmente utilizando la creatividad y la experiencia de otro. Pero si es cierto que el brainstorming de grupo tiende a producir menos ideas (porque el tiempo se utiliza desarrollando las ideas en profundidad) y puede llevar a la represión de las personas creativas pero discretas por parte de las personas ruidosas y poco creativas.

Luego de la generación de una lista de ideas, se plantea la necesidad de ordenarlas en razón a su importancia, es allí donde nos valemos de una herramienta conocida como la matriz de Priorización o matriz de Holmes.

#### **1.3.1.1.4. Matriz de priorización**

Los pasos para conocer cómo hacer una matriz de priorización:

1. Identificar los principales problemas de manera genérica.
2. Formular en una frase el problema central. Este punto es fundamental pues describe con claridad el objetivo que se persigue.
3. ¿Cuáles son las causas del problema central? Esto ayuda a definir las distintas opciones para dar una solución más precisa al problema.
4. ¿Cuáles son los efectos provocados por el problema central? Esto también permite elaborar un listado de soluciones precisas.
5. Identificar las opciones o soluciones resultantes. Elaborar una lista con las distintas alternativas que se expone sobre la mesa. Puede ser que ya se tenga y este paso sólo coadyuve a elegir una. Si no es así, es recomendable trabajar en equipo para proponer alternativas creativas y enriquecidas entre todos los colaboradores.
6. Elaboración de criterios de selección. Es momento de establecer la conexión con fundamentos que relacionen todas las opciones listadas anteriormente. ¿Qué es importante que cada solución cumpla? Estos criterios deben estar definidos de manera muy clara y sin lugar a malentendidos. Todos los miembros del equipo deben saber a qué se refiere cada uno.
7. Ponderar los criterios. Momento de darle una valoración imparcial a cada criterio.

Esta matriz brinda la oportunidad de crear criterios de evaluación. En este caso, se busca jerarquizar los procesos a través de variables, con base en escalas cualitativas, apreciadas por paneles de expertos o socios. Así, se combinan elementos cualitativos con calificaciones subjetivas, que pueden ponderarse y calificarse para obtener votaciones y consensos. (Popper, 2008)

## **1.4. Modelos de Dirección Estratégica**

### **1.4.1. Establecer una dirección organizativa – Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria (Porter M. E., 1980).

#### **1.4.1.1. El proceso de fijación de una dirección organizativa**

Consta de 3 pasos, las mismas que son:

Paso 1: Reflexionar sobre los resultados del análisis ambiental. - Consiste en recoger datos de todos los niveles del ambiente organizativo que son: ambiente general, ambiente operativo y ambiente interno. El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización ayuda a fijar, reafirmar o modificar una dirección organizativa

Paso 2: Desarrollar una visión y una misión apropiadas. -

La visión incluye las aspiraciones, valores y filosofía de la empresa. Componentes de la visión:

- Horizonte de tiempo.
- Posicionamiento en el mercado
- Negocio.
- Ámbito de acción.
- Valores.
- Principios organizacionales.

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. Los componentes de la misión son:

- Negocio
- Mercado
- Valores
- Principios organizacionales

- Clientes
- Imagen pública
- Ventaja competitiva.

La misión da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es nuestra razón de ser?" "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.

Paso 3: Establecer los objetivos apropiados para la organización. - Establecer objetivos coherentes con su visión y su misión.

Los objetivos son metas concretas del desempeño que la empresa ha elegido y a través de los que se espera cumplir con la visión y misión. Esto proporcionará importantes directrices para las decisiones de los directivos y para iniciativas destinadas al incremento de la eficiencia de la empresa y a la evaluación de su rendimiento.

Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para:

- La formulación de una estrategia,
- Para la ejecución de la misma,
- Para el planteamiento de la acción.

La base para generar objetivos realistas a ser logrados en el período planificado debe ser: la evaluación del entorno de negocios, los factores claves del éxito y los aspectos relacionados con el cliente, restricciones bajo las cuales opera la organización y sus miembros, disponibilidad de tiempo de personal y estado financiero.

Según Peter Drucker (Drucker, 1954), existen ocho áreas claves en las que deberían centrarse los objetivos organizativos a corto y largo plazo.

- Situación en el mercado. - Es la posición de una organización con respecto a sus competidores. Uno de los objetivos de la organización debería señalar la posición que quiere ocupar respecto a sus competidores.
- Innovación. - Es todo cambio que se realiza con el fin de mejorar los métodos de operación de la organización. Los objetivos organizativos deberían señalar las innovaciones que la compañía pretende llevar a cabo.

- Productividad. - Referente a la cantidad de bienes y servicios producidos por una organización respecto a los recursos utilizados en el proceso productivo. Los objetivos deberían fijar metas de producción.
- Niveles de recursos. - Las cantidades relativas de los diversos recursos de los que dispone una organización, como existencias, equipo y efectivo. Por lo tanto, se debería generar objetivos en base a la cantidad de activos que desea mantener.
- Rentabilidad. - La capacidad de una organización para obtener ganancias en efectivo superiores a los gastos necesarios para generarlas. Los objetivos de la organización suelen indicar los niveles de rentabilidad a los que aspira.
- Rendimiento y desarrollo de los administradores. - La calidad de la administración y el ritmo de desarrollo personal de los administradores. Es un área crucial para el éxito de las empresas en el largo plazo.
- Rendimiento y actitud del trabajador. - La calidad del rendimiento del personal trabajador y el sentir de este personal respecto a su trabajo. Esta área también es crucial para el éxito de las empresas en el largo plazo.
- Responsabilidad social. - La obligación de la empresa de contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que busca alcanzar los objetivos propios de la organización.

“Ser un líder visionario no consiste en lanzar arengas a las tropas. Ser un líder visionario consiste en resolver los problemas de cada día teniendo en mente la visión”. (O'Brien, 1868)

Los directivos deben tener la capacidad de estar atentos a los vientos de cambio globales, esto con el fin de ajustar la visión organizacional al futuro, definir nuevos objetivos y estrategias para poder hacer realidad la nueva visión.

(Senge, 2000) Explica que las visiones que se comparten en la organización, crean un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes.



### **1.4.1.2. Formulación de la estrategia**

Formular una estrategia. - Es desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos planteados, mediante el ajuste apropiado de la organización al ambiente que lo rodea.

Estrategia. - Es la habilidad, destreza, pericia de dirigir los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto al futuro. La formulación de estrategias se realiza en torno a tres niveles, los mismos que se detallan a continuación:

- En primer lugar, se desarrollan estrategias a nivel empresarial, mediante las cuáles las empresas buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible en sus ramas industriales específicas. Para el análisis de la estructura de la industria tienen como base el Modelo de las cinco fuerzas de (Porter M. E., 1980); mediante el cual identificamos estrategias alternativas a nivel de empresa o en su diferenciación o en su liderazgo de costos.
- En segundo lugar, se desarrollan estrategias a nivel funcional, por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas (por ejemplo: finanzas, comercialización) con el fin de agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de competencias esenciales así mismo se considera también de que manera las actividades internas respaldan y al mismo tiempo moldean las estrategias a nivel empresarial.
- En tercer lugar, se dirige la atención hacia las estrategias corporativas, que son las estrategias que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de una cartera de negocios o de unidades de negocios que puede ampliarse a través de un conjunto diversificado de industrias.

Según (Certo, 1997) en su libro Dirección Estratégica, menciona que en esta era de la nueva economía ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información fragmentaria o parcial. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades. La estrategia no es algo predecible, cuantificable o controlable. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo que nace del conflicto humano, las condiciones o las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes, hoy día puede ser favorable, pero mañana puede ser un peligro.

Cuando el estratega defina la estrategia en forma democrática deberá considerar lo siguiente:

- búsqueda de nuevas ideas,
- configurar escenarios dinámicos,
- ser audaz,
- desterrar la mayor participación de mercado,
- crear oportunidades de negocios,
- ver a la empresa como parte de un panorama más amplio,
- tener conciencia de los cambios tecnológicos y ambientales,
- conocer las necesidades de recursos,
- negociar para que los socios y clientes no deserten,
- solventar el conflicto a su favor.

#### **1.4.1.3. Estrategias a nivel empresarial: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter**

El Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter permite dar forma al ambiente de la industria, por lo tanto, cuando se evalúa de forma separada como colectiva al entorno, los estrategas están en la capacidad de posicionar sus negocios dentro de sus respectivas ramas industriales.

Ventajas del estudio:

1. El panorama de la organización se amplía dando una visión global.
2. Comprensión de interrelaciones.
3. Tomar en cuenta situaciones a corto, mediano y largo plazo que pudieran afectar a la empresa.
4. Evaluar y medir expectativas futuras que la organización pudiera tener a corto y mediano plazo.

La formulación de la estrategia a nivel empresarial se centra en una sola rama industrial y en alguna otra actividad industrial estrechamente relacionada con la misma y que puede afectarla.

La intensidad de la competencia en la industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se generan en un determinado sector industrial. Denominamos sector industrial al grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva se evidencian las fuerzas y debilidades de la compañía, se consolidan su posicionamiento en el sector industrial se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas que rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

- a. Amenaza del ingreso de nuevos participantes.** - Las empresas que planean entrar en una actividad industrial determinada tienen el deseo de ganar una participación en el mercado y los beneficios correspondientes; sin embargo, su ingreso en la actividad industrial estará en función de la existencia o no de barreras de entrada.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las actuales barreras de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Las principales Fuentes de las barreras contra la entrada son:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferenciación de productos.
- ✓ Necesidad de capital.
- ✓ Costos cambiantes.
- ✓ Acceso a los canales de distribución
- ✓ Desventajas de costos independientes de las economías de escala (Ventajas más importantes: tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia y política gubernamental).

Algunas veces las barreras de entrada son superables. Una innovación de un producto de marca desarrollada por un nuevo competidor, o un nuevo producto que llene un nicho descuidado en el mercado, puede saltar por encima de competidores ya establecidos, superando así las barreras interpuestas para su entrada en el mercado.

**b. Capacidad de negociación de los proveedores.** - La capacidad de los proveedores para negociar será alta en una rama industrial cuando:

- i. Tienen poder para aumentar los precios y calidad de los bienes o servicios que ofrecen,
- ii. Si los proveedores son pocos y están mejor concentrados que las industrias que sirven
- iii. Si los productos de los mismos son esenciales,
- iv. Si el cambio de proveedor tiene un alto costo.
- v. No existan productos sustitutos,
- vi. Proveedores puedan hacer la actividad de la compañía (integración hacia adelante)
- vii. La industria no es importante para el grupo de proveedores.
- viii. Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes (costo cambiante, es el costo que paga el comprador por un producto cuando pasa de un proveedor a otro).

**c. Capacidad de negociación del comprador.** - Se llaman compradores tanto a los consumidores finales como los adquirientes clave a lo largo del proceso de distribución.

Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- i. El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- ii. Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte

considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.

- iii. Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- iv. El grupo de compradores tiene pocos costos cambiantes.
- v. El grupo obtienen bajas utilidades.
- vi. Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- vii. El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- viii. El grupo tienen toda la información.

**d. Amenaza de sustitutos. -**

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen misma función que el de la industria. La posición frente a los productos sustitutos a veces requiere de la cohesión de los agentes de una industria para lanzar una campaña fuerte y sustentada.

Los sustitutos que merecen mayor atención son los que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio- desempeño con el producto de la industria.
- Los que generan industrias que obtienen altas utilidades (cuando se introduce productos que reducen el precio o mejora el desempeño).

**e. Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales. -**

La rivalidad se origina cuando uno o más competidores se sienten presionados o ven la

oportunidad de mejorar su posición.

Por lo tanto, cuando existen una rivalidad entre competidores se produce una manipulación de factores con el fin de alcanzar una posición. Así:

- i. Competencia de precios,
- ii. Guerras de publicidad
- iii. Introducción de productos, y mejor servicio o garantías a los clientes.

**f. Barreras contra la salida. -**

Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de estas barreras son:

- i. Activos especializados
- ii. Costos fijos de la salida
- iii. Interrelaciones estratégicas
- iv. Barreras emocionales.
- v. Restricciones gubernamentales y sociales.

**g. Barreras contra la entrada y salida. -**

Estas dos clases de barreras analizadas en conjunto ofrecen un aspecto importante para el estudio de la industria. Mediante el siguiente grafico podemos explicar que las barreras de entrada y salida pueden ser fuertes o débiles.

|                                  |                | <b>Barreras contra la entrada</b> |                                |
|----------------------------------|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|
|                                  |                | <b>Débiles</b>                    | <b>Fuertes</b>                 |
| <b>Barreras contra la salida</b> | <b>Débiles</b> | Rendimientos bajos y estables     | Rendimientos bajos y riesgosos |
|                                  | <b>Fuertes</b> | Rendimientos altos y estables     | Rendimientos altos y riesgosos |

Cuadro N° 3 Barreras contra entrada y salida  
Fuente: Michael Porter, 1985

Descripción:

- **Rendimientos bajos y estables.** - Este panorama no resulta interesante para ninguna empresa.
- **Rendimientos bajos y riesgosos.** - Tomando en cuenta las utilidades de la industria, este es el caso óptimo; puesto que se eliminará la posibilidad de ingreso de nuevas empresas y los competidores poco exitosos abandonaran la industria.
- **Rendimientos altos y estables.** - En este caso las utilidades son altas, pero tenemos mayor riesgo. Aunque se evita ingreso de nuevas empresas, los competidores poco exitosos se quedaran y lucharán en la industria.
- **Rendimientos altos y riesgosos.** - Este es el peor escenario, porque se facilita el ingreso de nuevas empresas atraídas principalmente por las condiciones económicas favorables, y no se presentarán abandonos del sector cuando los resultados sean desalentadores. Esto produce que la capacidad de empresas participantes aumente en el sector industrial y la rentabilidad se estanque en un nivel bajo.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se convierte en la base para el desarrollo de la estrategia empresarial, la misma que la llamamos estrategia competitiva genérica.

(Porter M. E., 1980), sugiere que las empresas pueden elegir entre 3 estrategias genéricas que son:

- liderazgo de costos,
- diferenciación y
- enfoque.

Tabla N° 3 Requisitos de estrategias genéricas

**Requisitos de las Estrategias genéricas de Porter**

| <b>Estrategia genérica</b> | <b>Habilidades y recursos generalmente requeridos</b>   | <b>Requisitos organizativos comunes</b>   |
|----------------------------|---|---|
| Liderazgo total en costos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión sostenida de capital y acceso al capital.</li> <li>• Habilidades de ingeniería de procesamiento</li> <li>• Supervisión intensiva del trabajo</li> <li>• Productos diseñados para fabricarse con facilidad</li> <li>• Sistemas de distribución de bajo costo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estricto control de costos</li> <li>• Informes de control frecuentes y detallados</li> <li>• Organización y responsabilidades estructuradas</li> <li>• Incentivos basados en alcanzar metas cuantitativas estrictas.</li> </ul>  |
| Diferenciación             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes habilidades de comercialización</li> <li>• Ingeniería de producto</li> <li>• Aptitud creativa</li> <li>• Alta capacidad en investigación básica</li> <li>• Reputación empresarial por su liderazgo tecnológico o por su calidad</li> <li>• Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades obtenidas de otros negocios.</li> <li>• Fuerte cooperación de los canales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrecha coordinación entre funciones en I+D, desarrollo de producto y comercialización</li> <li>• Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas</li> <li>• Incentivos para atraerse trabajo altamente especializado, científicos o personas creativas.</li> </ul> |
| Enfoque                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas antes citadas dirigidas a un blanco estratégico en particular.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas arriba mencionadas dirigidas a la consecución de una meta estratégica específica.</li> </ul>  |

Fuente: Michael Porter, 1985



Tabla N° 4 Riesgos de estrategias genéricas

**Riesgos por adopción de las estrategias genéricas**

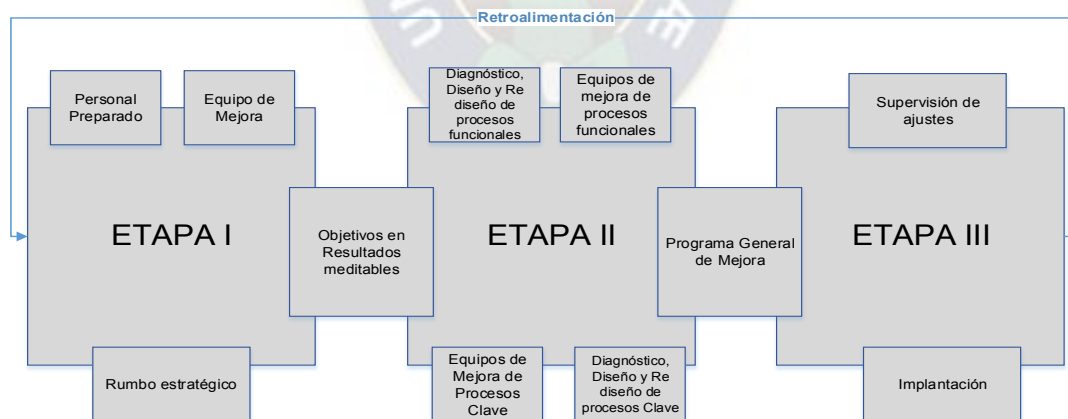
| <b>Liderazgo en costos</b>   | <b>Diferenciación</b>  | <b>Enfoque</b>   |
|--|--|--|
| <p>El liderazgo en costos no se sostiene, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- los competidores imitan.</li> <li>- la tecnología cambia</li> <li>- se erosionan otros</li> </ul> | <p>La diferenciación no se sostiene, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- los competidores imitan.</li> <li>- los fundamentos para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.</li> </ul> | <p>Se imita la estrategia de enfoque. El segmento elegido por objetivo se hace estructuralmente poco atractivo, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se erosiona la estructura.</li> <li>- desaparece la demanda</li> </ul>                        |
| <p>Se pierde la proximidad en la diferenciación</p>  | <p>Se pierde la proximidad en costos</p>   | <p>Los competidores con enfoques más amplios aplastan al segmento, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se estrechan las diferencias del segmento respecto a otros segmentos.</li> <li>- aumentan las ventajas de una línea más amplia.</li> </ul> |
| <p>Los que se centran en costos consiguen costos incluso más bajos en segmentos</p>  | <p>Los que se centran en la diferenciación consiguen una diferenciación incluso mayor en segmentos.</p>  | <p>Nuevas estrategias de enfoque subsegmentan a la industria.</p>  |

Fuente: Michael Porter 1985

**1.4.2. Modelo de Dirección Estratégica para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE).**

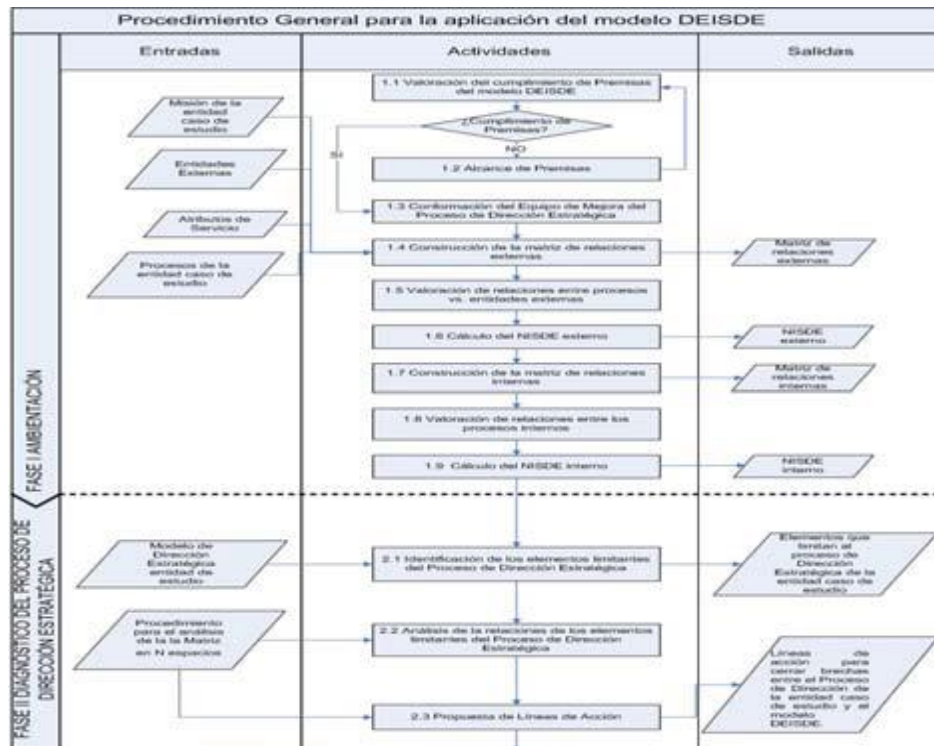
La integración del sistema de dirección de la empresa se hace necesaria para llevar el desempeño empresarial. En la actualidad no es suficiente el nivel de integración que logran los modelos de Dirección Estratégica cuando marcan la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias por lo que surge el problema a investigar: ¿Cómo contribuir desde la Dirección Estratégica a la integración del sistema de Dirección de la empresa? y se propone como objetivo general: diseñar y aplicar un modelo de Dirección Estratégica, apoyado en el enfoque de procesos, que contribuya a la integración del sistema de Dirección de la empresa. (Bolaño Rodríguez Y. A., 2014)

Como principales resultados del trabajo se obtienen: un modelo de Dirección Estratégica elaborado con un enfoque de procesos y su Procedimiento General para aplicarlo, en ellos se brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, desde el dominio corporativo, cuyo efecto es el aumento de la integración del sistema de dirección de la empresa, lo que contribuye a un aumento del desempeño empresarial.



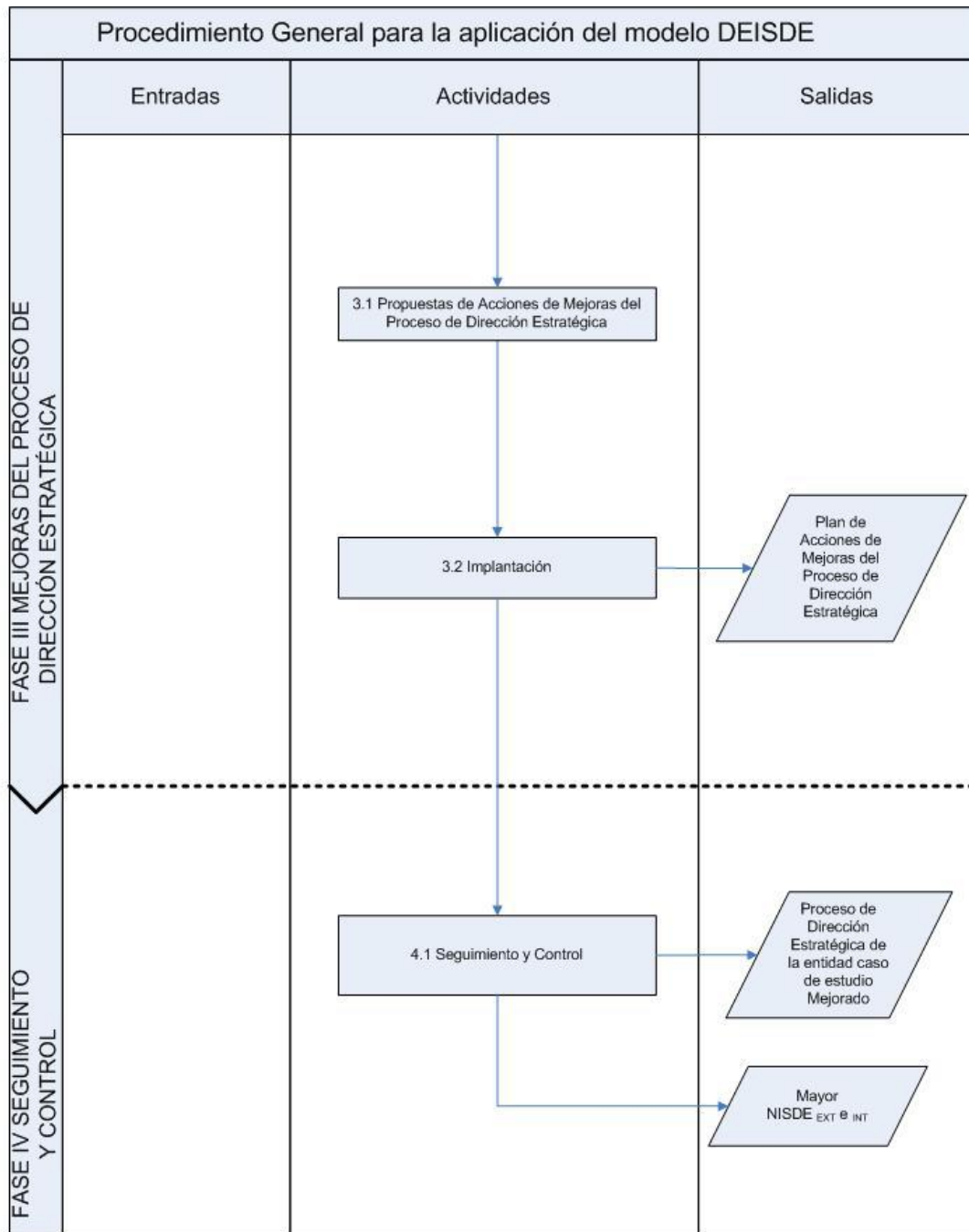
Cuadro N° 4 Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE).

Fuente: Alfonso, D; Hernández, M 2007



Cuadro N° 5 Fases I y II del Procedimiento General del modelo DEISDE.

Fuente: Modelo de Dirección Estratégica para la integración del sistema de Dirección de la empresa Dr. Daniel Alfonso Robaina y Dra. Maritza Hernández Torres 2008



Cuadro N° 6 Fases III y IV del Procedimiento General del modelo DEISDE.

Fuente: Modelo de Dirección Estratégica para la integración del sistema de Dirección de la empresa Dr. Daniel Alfonso Robaina y Dra. Maritza Hernández Torres 2008

De acuerdo con diferentes estudios (Alfonso Robaina D. , Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa., 2007),

(Espinosa González, 2010), (Antelo González & Alfonso Robaina, 2012), (Bolaño Rodríguez Y. A., 2014) se hace muy necesario que el proceso de dirección estratégica busque el desarrollo y crecimiento de la organización a través del aumento de la integración del sistema de dirección interno y externo de la organización. Estos estudios defienden la necesidad de lograr la integración en la cadena de procesos de la organización donde lo principal es satisfacer las necesidades crecientes de los clientes y la sociedad, como consecuencia se obtienen niveles de eficacia y eficiencia superiores (Alfonso Robaina & Hernández Torres, Integración del Sistema de Dirección de la Empresa., 2009), (Bolaño Rodríguez Y. A., 2014).

El funcionamiento de una organización (ya sea una empresa privada, organización pública o otra) debe entenderse como un sistema, donde se consideren y coordinen simultáneamente todos los elementos como las partes, las relaciones y los límites que definen el sistema (Rummler & Brache, 1995); (Alfonso Robaina & Hernández Torres, 2009). De acuerdo con la teoría de sistemas aunque los elementos que componen un sistema son importantes, más importante aún son la forma en que se integran esos elementos para mostrar la eficacia de lo que se pretende (Alfonso Robaina D. , 2007), (Bolaño Rodríguez Y. A., 2014).

De acuerdo a lo planteado por (Alfonso Robaina D. , 2007) se entiende la integración del sistema de dirección de la empresa como “la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes y la sociedad”. (Mendoza González, Bolaño Rodríguez, & Mendoza Mero, 2017).

El concepto anterior enfatiza que se debe tener en cuenta la cadena de valor y las relaciones internas (procesos claves vs procesos funcionales) y externas (procesos claves vs entidades externas), dándole prioridad a las relaciones de los procesos funcionales (son los estratégicos y los de apoyo) que aseguran el funcionamiento de los procesos claves en el cumplimiento de la misión.

Se entiende por proceso: un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan utilizando recursos tangibles e intangibles para transformar elementos de entradas en resultados programados con valor agregado para satisfacer los requerimientos de clientes que pueden ser internos o externos a la organización (Amaya Rodríguez, 2010); (Medina & Otros, 2010); (Bolaño Rodríguez & otros, 2011). Los procesos claves son los

que generan el valor y los procesos funcionales (de apoyo y estratégicos) son los que deben asegurar y guiar la ejecución de los procesos claves.

En la figura 8 se observan las matrices de relaciones externas e internas propuestas por (Alfonso Robaina D. , 2007). En ambas matrices se determinan las relaciones importantes (RI) que son todas aquellas relaciones con alta importancia y alto desempeño; también se determinan las relaciones críticas (RC) que tienen alta importancia y un bajo desempeño. Esta teoría recogida en la tesis doctoral de Alfonso Robaina, (2007) propone como medir el Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE) externo e interno mediante la fórmula:

El NISDE se evalúa entre 0 y 1, mientras más cerca esté de 1 la empresa está más integrada externamente y/o internamente, según el análisis que se realice.

|                                      |                 |                 |                 |                 |   |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|
| <b>Matriz de relaciones externas</b> |                 |                 |                 |                 | EE <sub>j</sub> : Entidad Externa j; para j = 1, 2, 3...m; siendo m el número de entidades externas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes externos</li> <li>• Proveedores externos</li> <li>• Entidades administrativas, políticas, jurídicas y sociales</li> </ul> P <sub>i</sub> : Proceso clave i; para i = 1, 2, 3...n; siendo n el número de procesos claves. |
|                                      | EE <sub>1</sub> | EE <sub>2</sub> | EE <sub>3</sub> | EE <sub>m</sub> |   |
| P <sub>1</sub>                       |                 |                 |                 |                 |   |
| P <sub>2</sub>                       |                 |                 |                 |                 |   |
| P <sub>n</sub>                       |                 |                 |                 |                 |   |
| <b>Matriz de relaciones internas</b> |                 |                 |                 |                 | P <sub>i</sub> : Proceso i de la empresa para i = 1, 2, 3...n; siendo n el número de procesos de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos claves</li> <li>• Procesos funcionales (estratégicos y de apoyo)</li> </ul> P <sub>x</sub> : Proceso clave x de la empresa para x = 1, 2, 3...z; siendo z el número de procesos claves de la empresa.            |
|                                      | P <sub>1</sub>  | P <sub>2</sub>  | P <sub>3</sub>  | P <sub>z</sub>  |   |
| P <sub>1</sub>                       |                 |                 |                 |                 |   |
| P <sub>2</sub>                       |                 |                 |                 |                 |   |
| P <sub>n</sub>                       |                 |                 |                 |                 |   |

Cuadro N° 7 Matrices de relaciones externas e internas de la organización.  
 Fuente: Alfonso Robaina D., 2007.

Muchos de los problemas que se presentan en las distintas organizaciones tienen su efecto en la integración de su sistema de dirección tanto en el orden interno como en el externo. Así podemos ver que es afectada la integración interna del sistema de dirección de la empresa debido a la pobre integración de acciones de formación y capacitación, la insuficiente participación de los socios, la insuficiente gestión de procesos y sus relaciones, la desconexión de las actividades de investigación, desarrollo e innovación con la agregación de valor y con los planes de la empresa. De igual forma la integración

externa del sistema de dirección de la empresa cuando esta no logra atender y satisfacer las necesidades de sus asociados y la comunidad, la insuficiente cooperación con otras empresas en la búsqueda de recursos y mercados, la débil relación con empresas privadas, organizaciones estatales y públicas así como con la comunidad.

El análisis de los procesos permite obtener información importante asociada a aspectos estratégicos de la gestión, identificando los eventos exitosos y fallidos, lo que da la posibilidad de una mejora continua de los procesos. Es importante también que en los procesos de la organización y en el contexto estratégico se desarrolle la gestión de riesgos para poder prever los eventos no deseados que de ocurrir afectan la integración del sistema, el desempeño y las metas estratégicas de la organización (Bolaño Rodríguez Y. A., 2014); (Mendoza González, Bolaño Rodríguez, & Mendoza Mero, 2017).



### **1.5. Conclusiones del capítulo**

1. Las microempresas en Bolivia han evolucionado significativamente en el transcurso de los años y es por eso que han visto la necesidad de rediseñar sus procesos para mejorar su eficacia y eficiencia.
2. Los modelos de Dirección Estratégica aportan a la evolución de las empresas sobre todo si las mismas están en etapa de crecimiento. Asimismo, son aplicables a distintos tipos de industria con un enfoque a procesos.
3. La integración estratégica es una de las tendencias actuales que ha permitido la evolución hacia la Dirección Estratégica Integrada (DEI) basada en la integración de la cadena de valor de las organizaciones, con un enfoque a procesos, que requiere del análisis y la toma de decisiones en torno a la evolución de los indicadores de eficacia y eficiencia.
4. El desempeño empresarial demanda de una mayor integración del sistema de dirección de la empresa, donde se agregue valor al resultado final que se entrega a los clientes y la sociedad, a partir de las relaciones externas e internas importantes para el cumplimiento de la misión y visión.



## CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA MICRO EMPRESA X-IDEA SRL.

En este capítulo se realiza un diagnóstico a partir de pasos sistemáticos del procedimiento de diagnóstico estratégico en la Empresa X-IDEA SRL y la elaboración de un plan de mejoras. Antes de desarrollar estos contenidos se presenta una caracterización general de la empresa y el procedimiento de diagnóstico estratégico basado en un enfoque de integración del sistema de dirección.

### 2.1. Procedimiento de Diagnóstico Estratégico

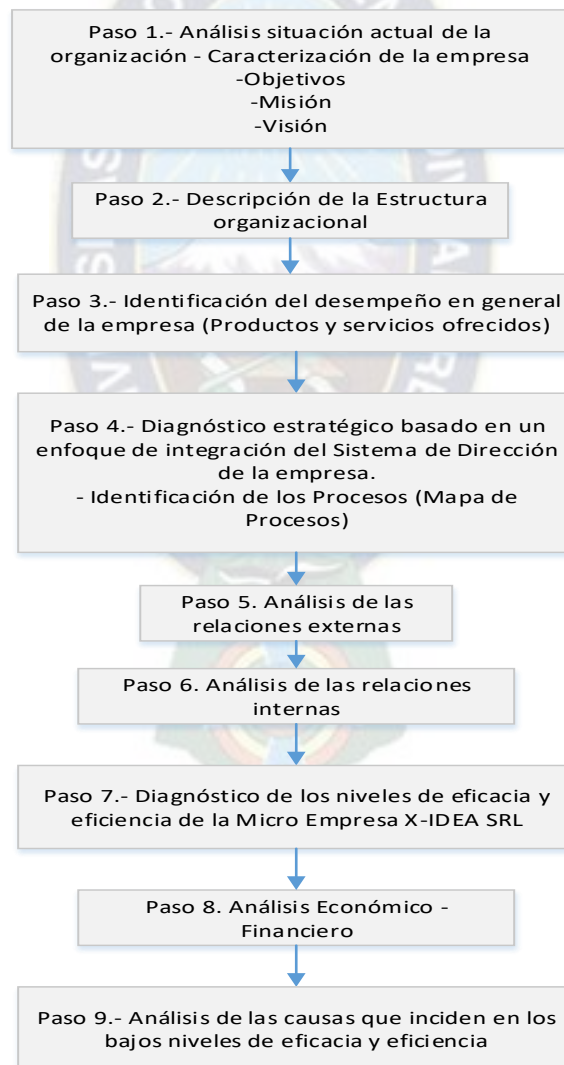


Figura N° 3 Procedimiento de diagnóstico Estratégico para X-IDEA SRL  
Fuente: Elaboración propia 2019

## **2.2. Paso 1.- Análisis de la situación actual - Caracterización general de la micro empresa X-IDEA SRL**

X-idea se fundó en noviembre de 2012 como una empresa unipersonal, con el objetivo de iniciar un emprendimiento que iniciase a Bolivia en la era de la robótica.

La empresa logró su primera venta en abril del 2014 y la primera presentación importante al rubro en la feria Expocruz en septiembre del mismo año. En junio de 2015 lograron la instalación formal de una oficina y 5 meses después la empresa se constituyó como Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Iniciando con ventas netas de Bs. 57.000 desde el 2014, la empresa logró generar ventas al 2017 de más de un millón de bolivianos, con un incremento de casi el 2000% durante estos años. Imponiendo una propuesta de valor diferente con personal capacitado y dedicado con su visión.

X-idea S.R.L. ofrece al mercado una gran variedad de equipos, maquinas, capacitaciones y asesoría para la industria en el rubro de la metalmecánica. Entre estos se puede mencionar algunos procesos importantes como el mecanizado CNC (Control Numérico Computarizado), la robótica industrial y el desarrollo de procesos automatizados.

La empresa plantea directrices organizacionales como ser:

### **1.1. El objetivo. -**

Nuestro objetivo es brindar información, entrenamiento y soporte técnico al nivel que lo exigen nuestras representadas, asegurando longevidad y productividad que acompañan cualquier venta.

### **1.2. Misión. -**

Somos una empresa que provee al mercado boliviano soluciones de alta tecnología, para el desarrollo industrial de la empresa boliviana.

1.3. Visión. -

Ser líderes y referentes en Bolivia en cuanto a tecnología enfocada en la Industria.

**Paso 2. Descripción de la estructura organizativa:**

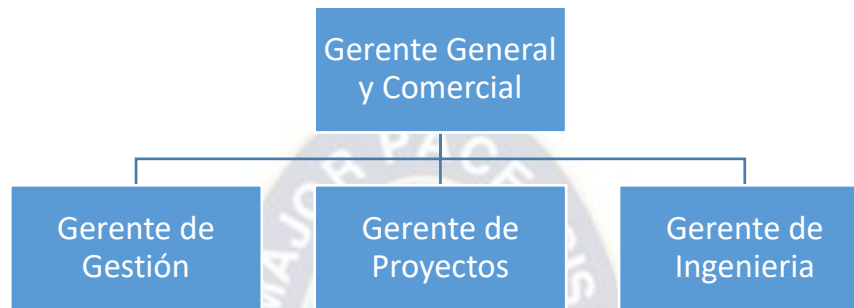


Figura 1 Estructura Organizativa X-IDEA SRL.

Fuente: Elaboración propia 2019

**2.2.1. Paso 3. Identificación del desempeño en general de la empresa (Productos y servicios ofrecidos).-**

X-IDEA SRL se dedica a la comercialización de los siguientes productos:

- a) Tornos
- b) Herramientas y accesorios para torno y fresadora
- c) Fresadoras
- d) Automatización y robótica industrial
- e) Máquina para plancha
- f) Servicios de consultoría

**2.2.2. Identificación de los Principales clientes.**

En el transcurso de las actividades de la empresa, existen clientes que permanentemente han ido adquiriendo productos y servicios de manera constante. Entre estos clientes están:

- INDUSTRIAS FERROTOD0



Resumen: La empresa FERROTOD0 entre sus unidades de negocio, cuenta con el ofrecimiento de servicios específicos relacionados a la transformación del metal. Estos servicios son solicitados a pedido y bajo requerimientos únicos del cliente y sobre todo con tiempos de entrega reducidos.

Reto: Cumplir con los requerimientos y especificaciones de sus clientes, al momento de ejecutar los procesos de mecanizado más exigentes.

Solución: Insertos de corte LAMINA para un desempeño ideal de sus máquinas en el cumplimiento de servicios exigentes en calidad, tiempo y acabado de piezas.

- YPFB REFINACIÓN  **Refinación S.A.**

Resumen: El área de mantenimiento y mecánica de YPFB Refinación Santa Cruz se dedica a la restauración y mantenimiento de partes complejas que forman parte de estructuras y maquinarias específicas del área.

Reto: Aprovechar eficientemente las herramientas instaladas a través de software especializado

Solución: La licencia de BOBCADCAM (software de programación CNC, versión torno) y el entrenamiento correspondiente hace posible alcanzar indicadores de productividad destacados, ya que los operadores se dedican más al diseño e ingeniería que a tareas operativas extenuantes.

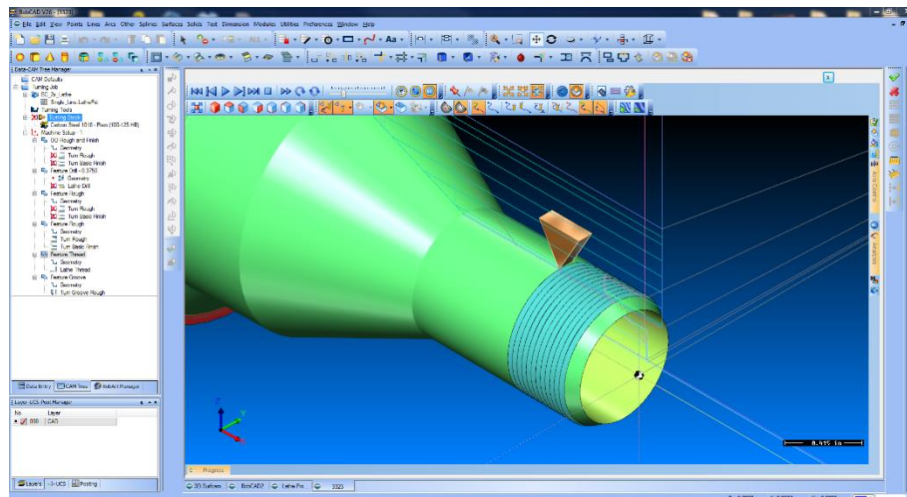


Figura N° 4 Software de programación CNC – BOBCAD/CAM



FABRICA BOLIVIANA  
DE MUNICION

Resumen: Como parte de las funciones de la FBM, está la fabricación de munición de uso militar y civil.

Reto: Optimización de máquinas herramientas para la obtención de productos de alta calidad.

Solución: La mejor opción para la optimización y el desarrollo de procesos altamente eficientes en el mecanizado de metales se da a través del uso de Software de Programación CNC BOBCAD/CAM.

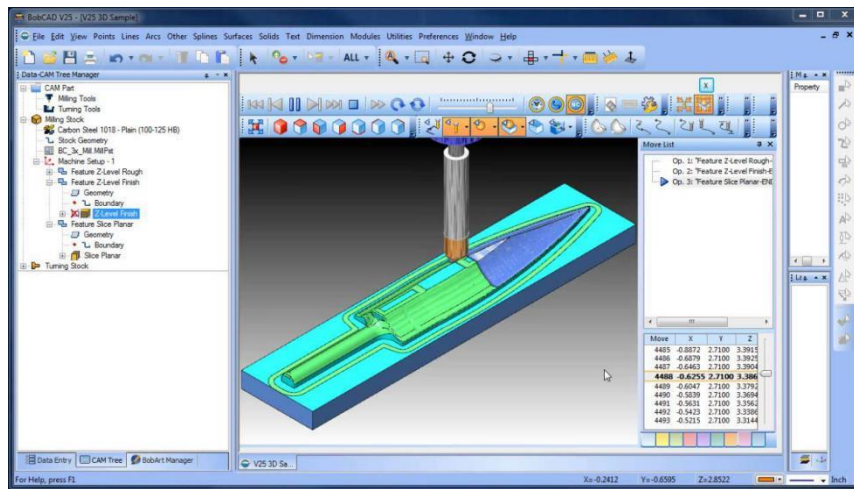


Figura N° 5 Software de programación CNC - BOBCADCAM

- UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
BOLIVIANA  
COCHABAMBA

Resumen: La UCB Cochabamba comprende las necesidades de sus estudiantes y docentes de contar con maquinaria e insumos de trabajo acordes.

Reto: Proveer herramientas de calidad a un buen precio.

Solución: Máquinas Herramientas SUMORE, calidad a un precio módico que junto a un paquete completo de herramientas de corte LAMINA e IZAR, es compra y trabaja directamente.



- MATRIPLAST S.A. *la Calidad de su Producto comienza aquí*

Resumen: MATRIPLAST S.A. es la empresa líder en el diseño y fabricación de envases plásticos en BOLIVIA. La formación de envases plásticos se da a través de matrices o moldes de metal.

Reto: ALTA precisión en la medición de matrices y la realización de un control de calidad exhaustivo y certero.

Solución: CONTURA G2, la amplia plataforma de ZEISS para un aseguramiento de la calidad flexible, fiable y riguroso, con una excelente tecnología de escaneado.



- ESCUELA INDUSTRIAL PEDRO DOMINGO MURILLO

Resumen: La carrera de mecánica industrial, siendo una carrera técnica de mucha práctica, requiere de maquinaria de calidad y actual

Reto: Una máquina que satisfaga estándares elevados de calidad y buenos precios.

Solución: SUMORE, cumple con estos requisitos y junto a la garantía de X-IDEA, se convierte en la mejor opción para talleres.

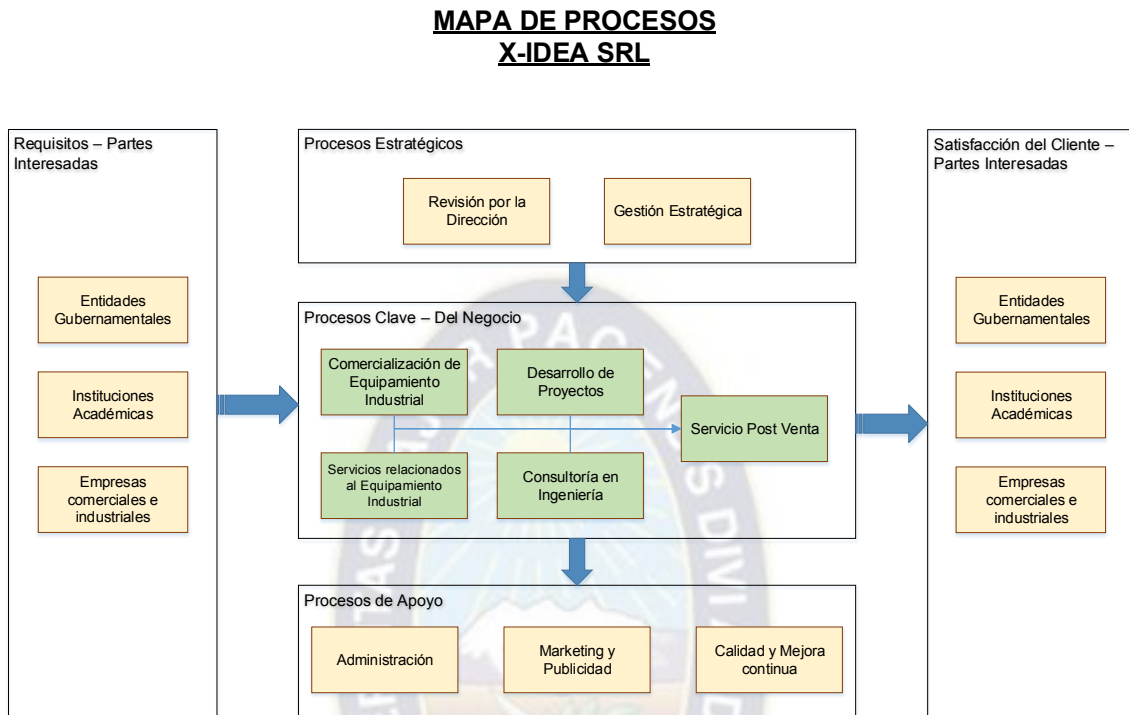


Figura N° 6 Maquinaria SUMORE

### **2.3. Paso 4. Diagnóstico estratégico basado en un enfoque de integración del Sistema de Dirección de la empresa**

La Integración del sistema de dirección de la empresa se constituye en la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor (también llamadas horizontales), o que refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad. (Alfonso Robaina D. , 2014).

2.3.1. Mapa de Procesos X-IDEA SRL



Cuadro N° 8 Mapa de Procesos X-IDEA SRL

Fuente: Elaboración propia

**Paso 5. Análisis de las Relaciones Externas (Relaciones Externas)**

Para realizar el análisis estratégico en la microempresa X-IDEA SRL se utilizaron las matrices de relaciones externas e internas a partir del relacionamiento de los procesos.



| Procesos Claves   | Socios                       |                              | Proveedores                  |                              |                              | Reguladores                 |                      |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|
|   | Socios inversionistas        | Marcas de representación     | KUKA.                        | ZEISS                        | EMCO                         | Cámara Nacional de Comercio | Impuestos Nacionales |
| <b>P1:</b><br>Comercialización de equipamiento industrial.      | <b>I = 5</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 5</b><br><b>D = 2</b> | I = 5<br>D = 4               | I = 5<br>D = 4               | <b>I = 3</b><br><b>D = 1</b> | I = 5<br>D = 4              | I = 5<br>D = 4       |
| <b>P2:</b> Desarrollo de proyectos                              | <b>I = 5</b><br><b>D = 2</b> | <b>I = 5</b><br><b>D = 3</b> | I = 5<br>D = 4               | I = 5<br>D = 4               | <b>I = 3</b><br><b>D = 2</b> | I = 5<br>D = 4              | I = 5<br>D = 4       |
| <b>P3:</b><br>Servicios relacionados al equipamiento industrial | <b>I = 5</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 5</b><br><b>D = 2</b> | I = 5<br>D = 4               | I = 5<br>D = 4               | I = 5<br>D = 4               | I = 5<br>D = 4              | I = 5<br>D = 4       |
| <b>P4:</b><br>Consultoría en Ingeniería                         | <b>I = 5</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 5</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 4</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 5</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 3</b><br><b>D = 1</b> | I = 5<br>D = 4              | I = 5<br>D = 4       |
| <b>P5:</b><br>Servicio Post Venta                               | <b>I = 5</b><br><b>D = 2</b> | <b>I = 5</b><br><b>D = 2</b> | <b>I = 4</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 5</b><br><b>D = 3</b> | <b>I = 3</b><br><b>D = 2</b> | I = 5<br>D = 4              | I = 5<br>D = 4       |

Tabla Nº 5 Relaciones externas de la Micro Empresa X-IDEA SRL

Fuente: Elaboración propia

En el análisis se determinaron 35 relaciones importantes (RI) y de ellas 18 relaciones críticas (RC) para un Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISDE) = 0,51; lo que denota que hay oportunidades de mejoras en el desempeño con las entidades externas. Se determinaron como críticas las relaciones entre los procesos claves y los socios inversionistas.

A partir de un análisis de las relaciones externas que se establecen entre los procesos claves con los socios, clientes, proveedores y entidades reguladores se determinaron los factores externos influyentes en el desempeño de esas relaciones para así identificar las amenazas y oportunidades más importantes para la empresa.

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| Abarcar mercado de SCZ y CBBA  | Competencia por donaciones de la cooperación internacional                  |
| Necesidad tecnológica en la industria boliviana  | Inferencia política para ganar licitaciones                                 |
| Expansión del mercado  | "Posible cambio de la política económica del país (Tipo de cambio fijo)     |
| Tasas de interés bajas para sector productivo BDP  | Idiosincrasia y costumbres de pedidos a último momento.                     |
| Financiamiento externo   | Precios bajos de la competencia (Hass, usados, chinos, Romi, STI, Incerpaz) |
| Compatibilidad del nivel tecnológico de la industria y el nivel de la tecnología de la empresa | Pocas aplicaciones prácticas en Universidades                               |
| Contacto directo con gerentes en MyPEs   | Desconocimiento de los clientes del avance tecnológico                      |
| Para proyectos y robótica, las Gracos son clientes potenciales                                 | Miedo de los sindicatos/ trabajadores a sustitución por la tecnología       |
|  | Tiempo de pago por el proveedor o institución pública                       |
|  | Inestabilidad de las instituciones públicas y sus autoridades               |
|  | Bloqueos o retrasos del Courier   |

Cuadro N° 9 Análisis FODA – Relación Oportunidades y Amenazas  
 Fuente: Elaboración propia

### Paso 6. Análisis de las Relaciones Internas (Diagnóstico estratégico interno)

Para la realización del diagnóstico interno se elaboró la matriz de relaciones internas donde se evalúa la importancia ( $1 \leq I \leq 5$ ) y el desempeño ( $1 \leq D \leq 5$ ) de las relaciones entre los procesos claves y funcionales con los procesos claves. En la tabla xx, se muestra la matriz de relaciones externas de la empresa.

En el análisis se determinaron 31 relaciones importantes (RI) y de ellas 13 relaciones críticas (RC) para un Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISDE) = 0,4; lo que denota que hay grandes oportunidades de mejoras en el desempeño de las relaciones del proceso.

| Procesos funcionales                                  | P1: Comercialización de equipamiento industrial | P2: Desarrollo de proyectos | P3: Servicios relacionados al equipamiento industrial | P4: Consultoría en Ingeniería | P5: Servicio Post Venta |
|---|---|-----------------------------|---|-------------------------------|-------------------------|
| P1: Comercialización de equipamiento industrial       |   | I = 5<br>D = 3              | I = 5<br>D = 4  |                               | I = 5<br>D = 4          |
| P2: Desarrollo de proyectos                           | I = 2   |                             |   | I = 5<br>D = 4                |                         |
| P3: Servicios relacionados al equipamiento industrial | I = 5<br>D = 2                                  | I = 5<br>D = 2              |   | I = 5<br>D = 4                | I = 5<br>D = 3          |
| P4: Consultoría en Ingeniería                         | I = 5<br>D = 3                                  | I = 5<br>D = 3              |   |                               | I = 5                   |
| P5: Servicio Post Venta                               | I = 5<br>D = 4                                  | I = 5<br>D = 3              | I = 5<br>D = 3  | I = 5<br>D = 4                |                         |
| P6: Administración                                    | I = 5<br>D = 4                                  | I = 5                       | I = 5<br>D = 4  | I = 5<br>D = 3                | I = 5<br>D = 4          |
| P7: Marketing y Publicidad                            | I = 5<br>D = 4                                  | I = 5<br>D = 3              | I = 5<br>D = 4  | I = 5<br>D = 2                | I = 5<br>D = 4          |
| P8: Gestión de Mejora Continua                        | I = 5<br>D = 4                                  | I = 5<br>D = 2              | I = 5<br>D = 3  | I = 5<br>D = 4                | I = 5<br>D = 4          |

Tabla N° 6 Análisis de relaciones – procesos internos  
Fuente Elaboración propia

También se determinó que los procesos funcionales de administración y gerencia, así como el de contabilidad y finanzas limitan el de Captación de clientes y movimiento de herramientas.

A partir de este análisis se determinó la siguiente relación:

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| Personal técnico capacitado  | Precio de máquinas alto  |
| Servicio post-venta/ Capacitación en el uso de herramientas y máquinas           | Falta de experiencia   |
| Servicio pre-venta/ análisis de tiempos y cálculo de parámetros de corte         | Trabajo disperso/ seguimiento de posibles clientes inconstante                 |
| Recompra de Herramientas y capacitación/ seguimiento de conformidad del producto | Falta de conocimiento profundo de productos                                    |
| Productos de alta calidad y tecnología   | No se cuenta con capital propio para proyectos grandes                         |
| Confianza de sus clientes  | No se tiene el control sobre los precio de productos grandes                   |
| Valores bien establecidos  | No hay un protocolo de ventas  |
| Trabajo en equipo  | No se tiene procesos estandarizados  |
| Tecnología verde, importante para empresas grandes                               | Falta de personal para ventas  |
|  | Falta de experiencia en ventas y cierre de ventas                              |
|  | No se tiene una estrategia definida/ las metas anuales son informales          |
|  | No hacen segmentación de mercado   |
|  | El material utilizado para promoción (folletos) contiene demasiada información |
|  | Poca rotación de inventarios en Herramientas                                   |

Cuadro N° 10 Análisis FODA – Relación fortalezas y Debilidades

Fuente: Elaboración propia

### **Valoración de resultados de Relaciones Externas e Internas y Análisis FODA**

Los resultados obtenidos del análisis de las Matrices de relaciones internas y externas indica que la empresa ha ido desarrollando sus procesos a través del tiempo, sin embargo, gran parte de los mismos necesitan de mejoras para lograr una buena integración, tanto en procesos estratégicos, clave y de apoyo.

En relación a la matriz FODA, se logra identificar mayor cantidad de debilidades y amenazas que concuerda con el análisis de las relaciones. Por lo que esto indica que se debe enfatizar con plantear soluciones que fortalezcan las oportunidades de crecimiento y desarrollo de la empresa.



## 2.4. Paso 7. Diagnóstico de los niveles de eficacia y eficiencia de la Micro Empresa X-IDEA SRL (cierre de la gestión 2017 y 2018)

Para este análisis se considerarán datos de los indicadores de eficacia y eficiencia existentes de las gestiones 2016, 2017 y 2018.

| Indicador  | Objetivo                               | Nombre                      | Fórmula   | Meta | Responsable                 |
|------------|--|-----------------------------|---|------|-----------------------------|
| Eficacia   | Garantizar la satisfacción del cliente | %Clientes Satisfechos       | $\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ clientes encuestados}} * 100$ | 90%  | Gerente de Comercialización |
| Eficiencia | Ventas realizadas por mes              | Ventas realizadas por mes   | Nº ventas cerradas/mes  | 25%  | Gerente técnico             |
| Eficiencia | Eficiente movimiento de inventario     | Rotación de Inventario      | $\frac{RI_n - RI_{n-1}}{RI_{n-1}}$  | 90%  | Gerente técnico             |
| Eficacia   | Garantizar proyectos a ejecutar        | %Proyectos ganados          | Proyectos ganados / Proyectos participadas  | >=3  | Gerente de proyectos        |
| Eficiencia | Eficiente ejecución de presupuesto MKT | % Ejecución del presupuesto | Ejecución del presupuesto en MKT/Proyectado   | 90%  | Gerente de Comercialización |
| Eficacia   | Entrega oportuna de cotizaciones       | Demora de cotizaciones      | Cant días de demora/Cant días establecido   | 95%  | Gerente de Procesos         |
| Eficacia   | Generación de utilidad                 | % incremento de utilidad    | Utilidad <sub>n-1</sub> /Utilidad <sub>n</sub>  | 25%  | Gerente de Procesos         |

Tabla Nº 7 Indicadores de eficiencia y eficacia X-IDEA SRL

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

| Indicador          | Objetivo                                       | Nombre                               | Meta     | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------|--|--------------------------------------|----------|------|------|------|
| Eficacia / Calidad | Garantizar la satisfacción del cliente         | %Clientes Satisfechos                | 90%      | 70%  | 80%  | 80%  |
| Eficiencia         | Ventas realizadas por mes                      | Ventas realizadas por mes            | 25%      | 10%  | 10%  | 10%  |
| Eficiencia         | Eficiente movimiento de inventario             | Rotación de Inventario               | 90%      | 50%  | 60%  | 70%  |
| Eficacia           | Garantizar proyectos (licitaciones) a ejecutar | Cantidad de licitaciones adjudicadas | $\geq 3$ | 0    | 1    | 3    |
| Eficiencia         | Eficiente ejecución de presupuesto MKT         | % Ejecución del presupuesto          | 90%      | 70%  | 80%  | 80%  |
| Eficacia           | Entrega oportuna de cotizaciones               | Demora de cotizaciones               | 95%      | 60%  | 50%  | 60%  |
| Eficacia           | Generación de utilidad                         | % incremento de utilidad             | 25%      | 12%  | 8%   | 3%   |

Tabla N° 8 Valores alcanzados de las gestiones 2016, 2017 y 2018

Fuente: Elaboración propia en base a datos históricos de la empresa

### Paso 8. Análisis Económico Financiero

Asimismo, en función de los estados financieros proporcionados por la empresa se determinaron los siguientes indicadores y criterios de decisión:

- ROA = Beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos / Activos Totales.
- ROE = Beneficio neto/Fondos propios medios.

- Ratio de liquidez = activo corriente (derechos de cobro a corto plazo, tesorería, y existencias) dividido entre el pasivo corriente (obligaciones de pago y compromisos a cumplir en el corto plazo).
- Prueba ácida = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente
- Ratio de liquidez ajustado = activo corriente (derechos de cobro a corto plazo, tesorería, y existencias) dividido entre el pasivo corriente (obligaciones de pago y compromisos a cumplir en el corto plazo).
- Rotación de inventarios = (Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios) = N veces
- Rotación de activos totales = Ventas/Activos = Veces

(Gerencie.com, s.f.)

|                                    | 2016 | 2017 |
|------------------------------------|------|------|
| <b>ROA</b>                         | 8%   | 6%   |
| <b>ROE</b>                         | 9%   | 8%   |
| <b>Ratio de liquidez</b>           | 16,8 | 3,6  |
| <b>Prueba ácida</b>                | 13,1 | 2,8  |
| <b>Ratio de liquidez ajustado</b>  | 29,9 | 6,4  |
| <b>Rotación de inventarios</b>     | 4,2  | 16,6 |
| <b>Rotación de activos totales</b> | 1,3  | 4,0  |

Tabla N° 9 Indicadores Financieros X-IDEA SRL

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

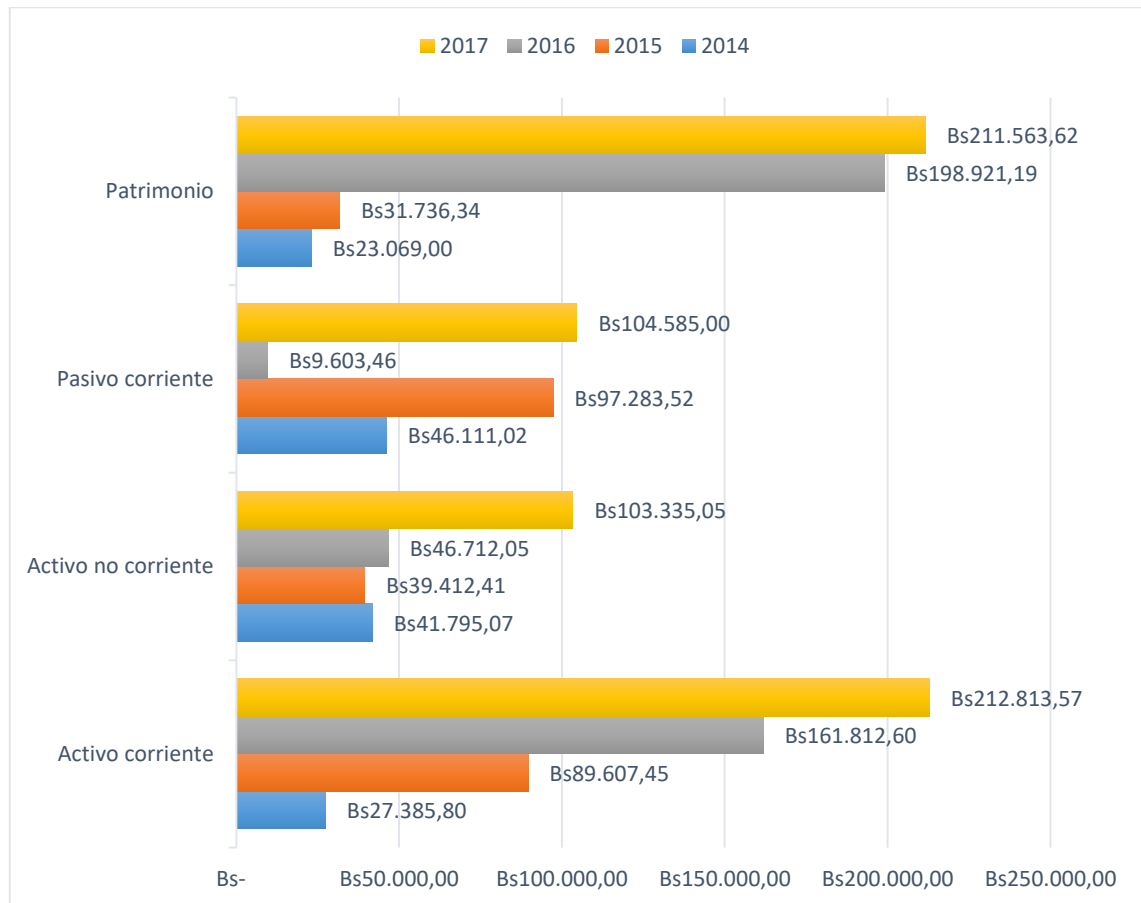
De lo anterior se concluye que la rentabilidad sobre activos y patrimonio de la empresa ha decrecido en el tiempo, además el nivel alcanzado en la gestión 2017 está por debajo de lo deseable para el rubro. Ver tabla 9

Asimismo, según los indicadores financieros, la empresa mantiene excesiva liquidez, lo que se deberá compensar con inversiones planificadas o ampliación de la capacidad operativa para el incremento de ventas.

Durante las gestiones 2016 y 2017 el índice de rotación se ha incrementado considerablemente. Sin embargo, se debe analizar a mayor profundidad la eficiencia operativa financiera para lograr incremento de utilidades.



Asimismo, como se observa en la siguiente gráfica, se determina la necesidad de financiar el activo no corriente con pasivo no corriente. Esta falta de equilibrio en el balance financiero de la empresa (Figura 15) y el financiamiento de sus activos, generó la reducción de la rentabilidad, aun siendo que los ingresos netos hayan incrementado considerablemente en los últimos periodos (Figura 16).



**Figura N° 7 Balance financiero de la empresa. Gestiones 2014-2017**

Fuente: Elaboración propia en base a Estados de Resultados

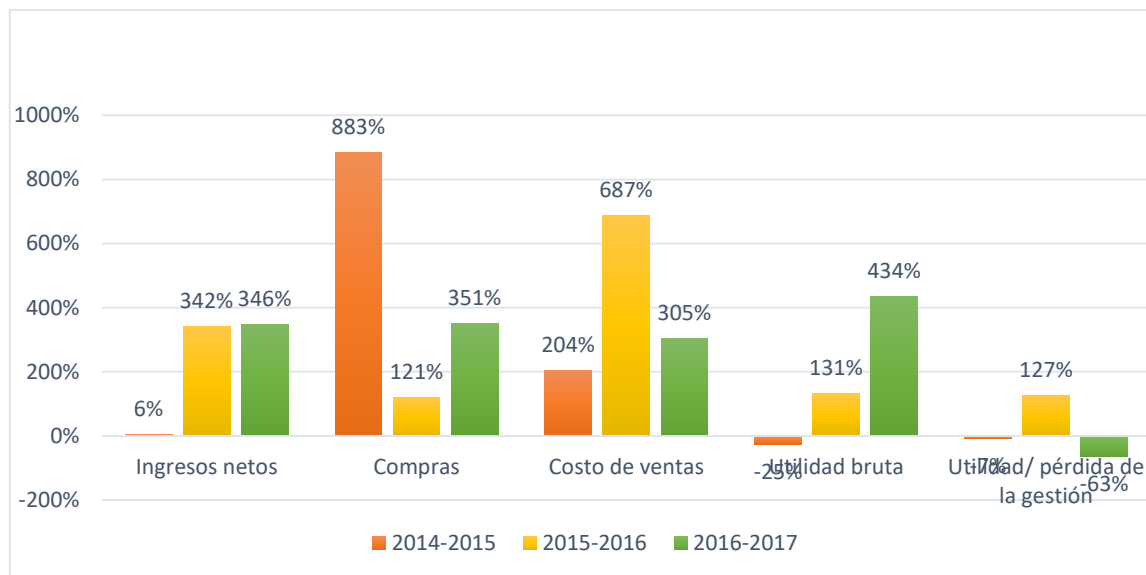


Figura N° 8 Análisis financiero vertical. Gestiones 2014-2017

Fuente: Elaboración propia en base a Estados de Resultados

#### 2.4.1. Paso 9. Análisis de las causas que inciden en los bajos niveles de eficacia y eficiencia

Al analizar las causas que inciden en los bajos niveles de eficiencia y eficacia, podemos encontrar factores que o aspectos no controlables por la empresa como ser:

- Variaciones de determinados precios de maquinaria que pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc para la empresa, debido al costos variables por temporada o por tipo de proveedor
- Aprobaciones de procesos por entes externos o demora en trámites de licitaciones en la que hay probada posibilidad (normativa externa) que puede alterar la programación.
- Baja rotación de productos por diversificación, en caso de herramientas.
- Los niveles de Integración son los siguientes:
  - **NISDE Interno: 0,51**
  - **NISDE Externo: 0,40**

Asimismo, algunas causas de los bajos indicadores NISDE externo e interno a continuación:

**Causas del bajo NISDE externo:**

- Demoras en el tiempo de respuesta ante la solicitud del producto o servicio (cotizaciones).
- No existe disponibilidad de equipos para capacitación técnica y durante el periodo de contratación.
- Insuficiente comunicación sobre los servicios contratados por los clientes.
- Operaciones complejas y riesgosas en la entrega de maquinaria que se realizan sin el equipamiento adecuado.
- Deficientes servicios de logística contratados.
- Proveedores (marcas socias) que no abarcan la necesidad del mercado

**Causas del bajo NISDE interno:**

- No existe un análisis de la contabilidad de costos para la tarea de disminución de gastos en cada proceso clave.
- Existe un bajo nivel de desarrollo de las innovaciones.
- Procesos clave no estructurados.
- Fuerza laboral débil.
- Falta de promoción de los servicios que se ofrecen.
- Bajo nivel de inversión en bienes.

## **2.5. Conclusiones del capítulo 2**

1. Los resultados del diagnóstico del desempeño demuestran bajos niveles de integración externa e interna debido a la mala gestión de los procesos que conllevan a diversas relaciones críticas que existen en cuanto a los procesos claves y funcionales de la cadena de valor que están limitados por el insuficiente desempeño de determinadas actividades de la empresa. Los resultados mostrados son:

35 relaciones importantes (RI) y de ellas 18 relaciones críticas (RC) para un Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISDE) = 0,51 NISDE Externo

31 relaciones importantes (RI) y de ellas 13 relaciones críticas (RC) para un Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISDE) = 0,40 NISDE Interno

2. La evaluación de las causas que inciden en los bajos niveles de eficiencia y eficacia analizados, datos del nivel de integración e indicadores, se encuentra un bajo desempeño principalmente en el proceso de ventas a consecuencia de la falta de organización y seguimiento de actividades que generen ingresos, así como también la poca rotación de inventarios y la poca relación con socios inversores para la realización de mejores proyectos.

### **CAPITULO 3: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE DIRECCION ESTRATEGICA PARA LA MICRO EMPRESA X-IDEA SRL.**

El objetivo de este capítulo es la aplicación del procedimiento de Dirección Estratégica para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en la Micro Empresa X-IDEA SRL. Posteriormente se evaluarán los indicadores que demuestren la mejora de indicadores en la gestión 2019.

#### **3.1. Bases teóricas del modelo de dirección estratégica**

Para el desarrollo del modelo de Dirección Estratégica para la integración del sistema de Dirección de la empresa (DEISDE), se tuvieron en cuenta las siguientes bases teóricas:

1. Enfoque en Sistema: al considerar la dirección de la empresa como un sistema complejo de relaciones que trabaja para dar respuesta a las demandas del entorno, a partir de la integración de sus subsistemas con la estrategia de la empresa, para obtener un resultado de alto impacto económico y social (Chiavenato, 2004).
2. Teoría de la Dirección Estratégica: se concibe el modelo en las etapas de Diseño, Implantación y Control estratégicos, tomando de los modelos de Dirección Estratégica existente en la literatura nacional e internacional sus conceptos, metodologías y técnicas pero reconociendo la limitación señalada en el Capítulo I de este documento (Mintzberg, 1994); (Kaplan & Norton, 1999); (Gárciga, 1999); (Goldsmith & CLoke, 2001); (Ronda, 2002).
3. Enfoque de Procesos:
  - Se tiene en cuenta que a partir de la construcción del rumbo estratégico de la empresa.
  - En la identificación de las necesidades de clientes externos e internos de la empresa, a partir del mapa de relaciones externas e internas de la empresa.
  - En la realización del diseño estratégico basado en procesos en donde se priorizan a las relaciones entre procesos que atraviesan la organización para agregar valor en el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades de la sociedad y los

clientes, los objetivos estratégicos y las relaciones horizontales. (Rummler & Brache, 1995); (Kaplan & Norton, 1999); (Porter M. , 2001)

4. Teoría de las restricciones para elaborar el mapa de relaciones de los elementos componentes del Proceso de Dirección Estratégica e identificar los limitantes en la entidad caso de estudio, así como la propuesta de líneas de acción para el cierre de las brechas entre el Proceso de Dirección Estratégica y el Modelo de referencia. (Goldratt, 1984).

El modelo DEISDE se ha estructurado en los componentes mostrados a continuación en la tabla 10, siguiendo la metodologías presentadas por Aclé, A. (1989); Álvarez del Blanco, R. (1998); Issac, C. L. (2004).

El modelo DEISDE presenta tres etapas; la primera es donde se realiza el Diseño estratégico básico para indicar el rumbo estratégico, emprender un perfeccionamiento de alto impacto y donde es necesaria la preparación inicial de jefes y trabajadores para entender la necesidad del salto, lograr el compromiso de todos y expresarlo en metas medibles.

La segunda etapa es el Diseño estratégico basado en procesos, en esta etapa es donde se realiza el mayor aporte de esta investigación ya que brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, cuyo efecto es un mayor nivel de integración del sistema de Dirección de la empresa, característica insuficientemente lograda por los modelos de Dirección Estratégica estudiados.

La tercera etapa comprende la Implantación y Supervisión; es donde se implanta y se da seguimiento al avance de las transformaciones proyectadas, se controla el nivel de integración del sistema de Dirección de la empresa y su impacto sobre el desempeño de la empresa, lo que a la vez es la retroalimentación de las etapas anteriores y permite validar la vigencia del rumbo estratégico trazado y de los diseños y rediseños de los procesos de la empresa.

### 3.2. Aplicación del procedimiento de Dirección Estratégica para la Micro Empresa X-IDEA SRL

Se aplica un procedimiento cuyo objetivo es mejorar la eficacia y eficiencia a través de la aplicación del Modelo DEISDE que busca elevar el desempeño de las empresas.

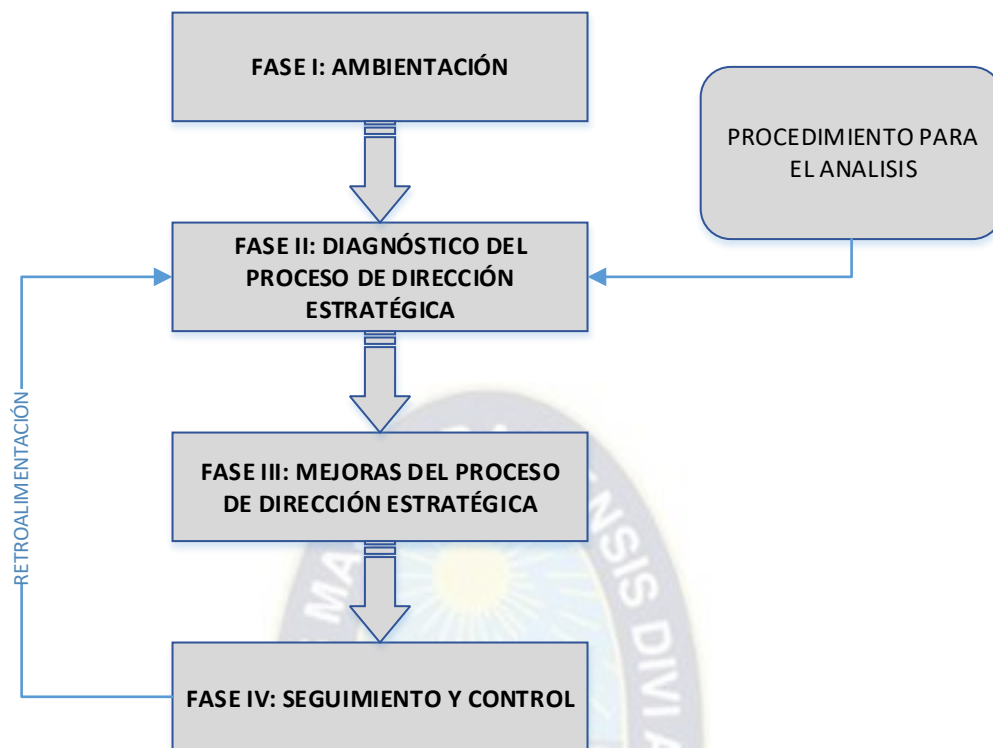
#### 3.2.1. Descripción General del procedimiento.

El procedimiento General de Dirección Estratégica consiste en 4 fases detalladas a continuación basado en el modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección:

**Cuadro N° 11 MODELO DEISDE**

| <b>MODELO DEISDE</b>   |  |
|--|--|
| <b>Principios</b>  | <b>Premisas</b>  |
| Adaptabilidad: Desarrolla el procedimiento con flexibilidad antes de los cambios del entorno y de las condiciones de las entidades donde se aplica.<br>Integración: Realizar un análisis integrado de las situaciones y propuestas de mejoras, centrado en las relaciones externas e internas de los procesos para agregar valor.<br>Participación y aprendizaje: Tener en cuenta que los trabajadores comprendan la importancia de la mejora como vía para alcanzar mayores resultados, concebida bajo un enfoque de integración y fortalecida por el trabajo de equipo y la participación de todos los implicados. | 1. Contexto organizacional que refuerce las habilidades para el trabajo en equipo: sistemas de reconocimiento, ambiente de aprendizaje y acceso a la información.<br>2. Compromiso de la alta dirección y miembros de la empresa para proyectar, implantar y controlar la estrategia.<br>3. Proceso de dirección de la empresa basado en un modelo de Dirección Estratégica.   |
| Objetivo: contribuir a la integración del sistema de Dirección de la empresa.  |  |
| <b>Entradas</b>  | <b>Salidas</b>   |
| Misión de la entidad caso de estudio.<br>Entidades Externas<br>Atributos de los Servicios de la entidad caso de estudio.<br>Proceso de Dirección Estratégica del caso de estudio.<br>Procesos de la de la entidad caso de estudio.   | Matrices de relaciones internas y externas de la empresa.<br>NISDEINT y NISDEEXT<br>Elementos que limitan el Proceso de Dirección Estratégica de la empresa.<br>Líneas de acción para cerrar brechas entre el Proceso de Dirección de la entidad caso de estudio y el modelo DEISDE.<br>Programa General de Implantación.<br>Proceso de Dirección Estratégica mejorado de la empresa con respecto al Modelo de referencia.<br>Procedimientos |
| <b>Procedimiento general</b>   | <b>Procedimiento para la aplicación de N espacios</b>  |
| <b>Sistema de monitoreo: En del Procedimiento General</b>  |  |

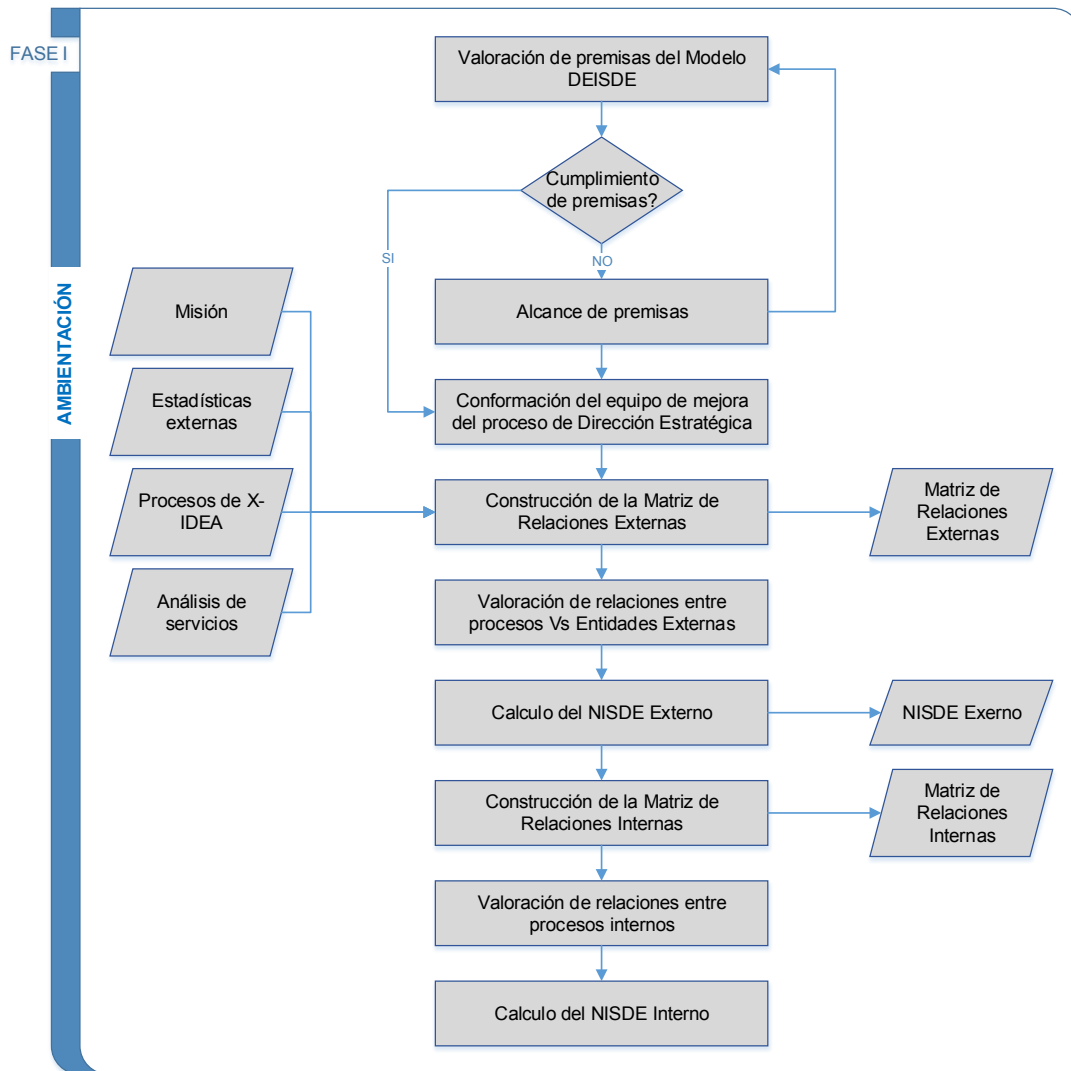
Fuente: Alfonso Robaina, D., & Hernández Torres, M. (2009)



Fuente: Alfonso Robaina, D., & Hernández Torres, M. (2009)

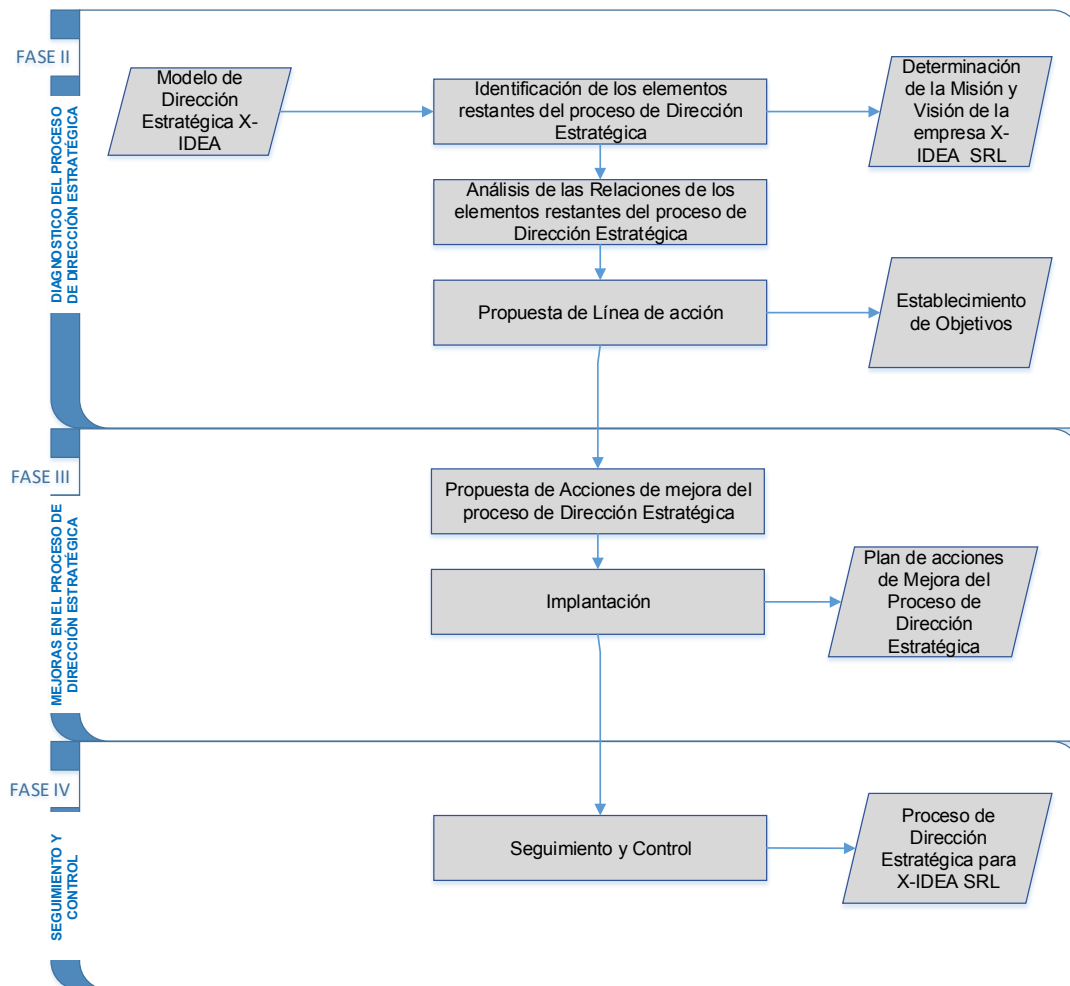


**3.2.1.1. Procedimiento General Dirección Estratégica para la Integración de Sistemas de Dirección**



Cuadro N° 12 Fase I del Procedimiento General DEISDE aplicado a X-IDEA SRL

Fuente: Alfonso Robaina



Cuadro N° 13 cont. Fases II, III, IV del Procedimiento General DEISDE aplicado a X-IDEA SRL Fuente: Alfonso Robaina

### 3.2.2. Descripción y Aplicación Fase I Procedimiento de Dirección Estratégica para la Micro Empresa X-IDEA SRL

**Actividad 1.** Se aplicó la encuesta de verificación de las premisas del modelo DEISDE (expuesta en el ANEXO I) al 100% de los integrantes de la sociedad. Se obtuvo que dentro del contexto organizacional se identificó el refuerzo de las habilidades para el trabajo en equipo: sistemas de reconocimiento, ambiente de aprendizaje y acceso a la información, con una mediana de 5 puntos y una media de 3,949. El compromiso de los socios para proyectar, implantar y controlar la estrategia obtuvo una mediana de 4 y una media de 4,573. El proceso de dirección de la empresa, se basa en un modelo de

dirección estratégica que se actualiza periódicamente, con mediana de 5 puntos y media de 4,573. Ver los resultados de la tabla 10.

Tabla N° 10 Resultados de la estadística descriptiva de la aplicación de la encuesta de verificación de las premisas del Modelo DEISDE.

| <b>Variables</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación Estándar</b> | <b>Mediana</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
|------------------|--------------|----------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Pregunta 1       | 3,949        | 3                          | 5              | 0,707         | 4             |
| Pregunta 2       | 4,573        | 4                          | 5              | 0,548         | 5             |
| Pregunta 3       | 4,373        | 4                          | 5              | 0,548         | 4             |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos

La empresa cumple de forma general, con las premisas necesarias para seguir la aplicación del procedimiento general del modelo DEISDE.

#### **Actividad 2.** Conformación del equipo gestor

Se conformó un equipo gestor dirigido por la Representante Legal y 4 integrantes más, como se observa en la tabla 3.2. Este equipo gestor recibió una preparación en temas relacionados con la dirección estratégica, cambio organizacional y gestión de procesos.

| <b>No.</b> | <b>Descripción del Cargo</b>            | <b>Nombre y Apellidos</b> | <b>Años Experiencia</b> |
|------------|---|---------------------------|-------------------------|
| 1          | Representante Legal y Gerente Comercial | Andrea Justiniano         | 6                       |
| 2          | Gerente Técnico                         | Daniel Asturizaga         | 6                       |
| 3          | Gerente de Proyectos                    | Diego Calderón            | 6                       |
| 4          | Gerente de Procesos                     | Soledad Camacho           | 6                       |
| 5          | Gerente Ventas                          | José Aycoita              | 15                      |

Tabla N° 11 Integrantes del equipo gestor conformado

Fuente: Elaboración propia

**Actividad 1.3.** Determinación del NISDE externo e interno

Una vez conformado el equipo de mejora se redactó la Misión y Visión en función al diagnóstico Inicial.

Se determinó el NISDE externo e interno, a través de las matrices de relaciones propuestas por (Alfonso Robaina D. , 2007) y la valoración de la importancia y el desempeño de cada relación. Los resultados muestran la existencia de 9 relaciones críticas externas y 5 relaciones críticas internas. Se obtiene un bajo nivel de integración, tanto externo como interno, como se muestra en la tabla 12.

En el capítulo anterior se realizó el diagnóstico donde se detallan las causas que determinaron un bajo valor del NISDE Interno y Externo.

Nivel de integración del Sistema de Dirección – NISDE

$$\text{NISDE} = 1 - (\text{RC}/\text{RI})$$

Tabla N° 12 Resultados del NISDE externo e interno.

|                  | Cantidad de relaciones importantes | Cantidad de relaciones críticos | NISDE |
|------------------|------------------------------------|---------------------------------|-------|
| Análisis externo | 35                                 | 18                              | 0,51  |
| Análisis interno | 31                                 | 13                              | 0,42  |

Fuente: Elaboración propia en base a la tesis de doctorado de Bolaño Rodríguez, (2011).

Se debe considerar que mientras el valor del NISDE se acerque a 1 existe un mayor nivel de integración de las estrategias.

Para el caso de la empresa, las causas del bajo NISDE externo e interno constituyen elementos para la identificación de factores que inciden en la eficacia y eficiencia.

**3.2.3. Descripción y Aplicación de la fase II: Diagnóstico de la eficacia y eficiencia en la organización.****Actividad 2.1.** Evaluación de los indicadores de eficacia y eficiencia.

En función de los estados financieros proporcionados por la empresa se determinaron los siguientes indicadores y criterios de decisión:

- ROA
- ROE
- Ratio de liquidez
- Prueba ácida
- Ratio de liquidez ajustado
- Rotación de inventarios
- Rotación de activos totales

El análisis correspondiente está en el punto 2.4.

**Actividad 2.2.** Elaboración de la Matriz de Indicadores

En función al análisis realizado se elaboró la tabla de indicadores mostrado a continuación:

| ÁREA       | OBJETIVOS   | INDICADORES                     | FÓRMULA   | METAS                           | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  |
|------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|
| Financiero | Incrementar la utilidad de la gestión en al menos <b>15%</b> anual                          | Utilidad neta de la gestión     | $\frac{Uneta_n - Uneta_{n-1}}{Uneta_{n-1}} * 100\%$<br>Siendo n: año actual | >=30% anual                     |   |
|            | Mantener un ROA de al menos un 5% cada año  | ROA (Rendimiento sobre activos) | $\frac{Utilidad\ neta}{Activo\ Total}$                                      | >=5% anual                      |   |
|            | Incrementar la rotación de inventarios en <b>1 punto anual</b> sobre el RI del año anterior | Rotación de inventarios (RI)    | $\frac{RI_n - RI_{n-1}}{RI_{n-1}}$<br>Siendo n: año actual                  | +1 punto del RI anterior al año |   |
|            | Mantener una rentabilidad bruta sobre ventas en Herramientas mayor o igual al 25%           |                                 |   | >=25% anual                     | * Identificar la cadena de valor de los productos importados con mayor rotación y determinar planes de mejora en la eficiencia de la logística. |

Tabla Nº 13 Indicadores X-IDEA SRL

Fuente: Elaboración propia

| ÁREA     | OBJETIVOS  | INDICADORES  | FÓRMULA   | METAS               | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   |
|----------|--|--|---|---------------------|--|
| Clientes | <b>HERRAMIENTAS</b>  |  |   |                     |  |
|          | Captar nuevos clientes en al menos un 5% anual   | Clientes nuevos Herramientas                           | $\frac{Clientes\ tot_n - Clientes\ tot_{n-1}}{Clientes\ tot_{n-1}} * 100\%$<br>Siendo n: año actual | >=5% anual          | * Generar una base de datos con los clientes actuales y potenciales para la venta de Herramientas.   |
|          | Incrementar la cantidad de clientes con recompra (Fidelización)  | Clientes con recompra Herramientas                     | $\frac{\# de\ clientes\ con\ recompra}{\# de\ clientes\ totales} * 100\%$                           | >=25% anual         |  |
|          | Implementar una tienda en línea  | Tienda en línea  |   | >=1 al 2023         | * Diseñar tienda en línea<br>* Crear Calculadora de parámetros   |
|          | Generar ventas a través de la estrategia de puntos   | % Ventas netas en herramientas del total de la gestión |   | entre 1% a 3% anual | * Crear estrategia de puntos por compras. Al cumplir una cantidad de puntos (dinero) se le regala un artículo (juego de brocas o fresolines).                                    |
|          | <b>PROYECTOS (Máquinas, robost, etc.)</b>  |  |   |                     |  |
|          | Captar nuevos clientes   | Clientes nuevos Proyectos                              | $\frac{Clientes\ tot_n - Clientes\ tot_{n-1}}{Siendo\ n: año\ actual}$                              | >=1 anual           | * Generar una base de datos con los clientes actuales y potenciales para la venta de proyectos de ingeniería, máquinas y robots.   |
|          | Incrementar la cartera de clientes potenciales para el mercado de robots y máquinas en al menos 1 al mes | Clientes potenciales registrados                       | $\frac{Clientes\ pot_n - Clientes\ pot_{n-1}}{Siendo\ n: mes\ actual}$                              | >=1 mensual         | * Establecer requisitos para considerarse cliente potencial.<br>* Realizar sondeo (3 preguntas) para determinar si el cliente es potencial para el mercado de robots y máquinas. |
|          | Incrementar los acuerdos comerciales formales con compañías de máquinas y robots                         | # de Acuerdos comerciales formales nuevos              | $\frac{Acuerdos\ com_n - Acuerdos\ com_{n-1}}{Siendo\ n: año\ actual}$                              | >=1 al año          | * Generar acuerdos comerciales formales con empresas que permitan la representación al 100% de la marca.   |
|          | Realizar seminarios o cursos para empresas en al menos 1 por trimestre                                   | # de seminarios y cursos para empresas realizados      | $\frac{Seminario_t - Seminario_{t-1}}{Siendo\ t: trimestre}$  | >=1 por trimestre   | * Aprovechar convenios con Universidades para entregar certificados con valor curricular para promover la participación.   |
|          | Instalar un showroom con robots y máquinas   | # de showrooms instalados                              |   | >=1 al 2023         |  |
|          | Participar en ferias y ruedas de negocios en al menos una al año   | # de ferias o ruedas de negocios asistidas             |   | >=1 al año          |  |

Tabla N° 13 cont. Indicadores X-IDEA SRL

Fuente: Elaboración propia

|  |   |   |  |  |   |
|--|---|---|--|--|---|
| Procesos internos  | Generar ingresos con Torno CNC Emco   | Ingresos por Torno CNC  |  | >= 2 000Bs. al año   | OPCIÓN A: Venta o alquiler a Universidades<br>OPCIÓN B: Leasing con UCB   |
|  | Abarcar nuevos mercados (CBBA-SCZ)  | Ventas facturadas a empresas de CBBA-SCZ  |  | >= 50 000Bs. anuales   |   |
|  | Abrir una sucursal en SCZ   | Sucursal en funcionamiento SCZ  |  | >=1 al 2023  | * Contratar personal capacitado para la gestión comercial de la sucursal.<br>* Establecer una estrategia de ventas y su planificación. Controlar con reuniones semanales.                         |
|  | Incrementar la cartera de clientes nuevos de CBBA en al menos 3 para la gestión 2018                  | Clientes nuevos CBBA  | $Clientes\ CBBA_n - Clientes\ CBBA_{n-1}$  | >=3  |   |
|  | Incrementar la cartera de clientes nuevos de SCZ en al menos 3 para la gestión 2018                   | Clientes nuevos SCZ   | $Clientes\ SCZ_n - Clientes\ SCZ_{n-1}$  | >=3  |   |
|  | Incrementar la efectividad del servicio pre-venta   | Tasa de efectividad del servicio pre-venta  | <i>Promedio de evaluaciones por muestreo</i>   | >=95%  | * Crear formulario para constancia de visitas. Según estos 3 pasos: 1. Generar interés; 2. Cotizar; 3. Cerrar el negocio  |
|  | Ejecutar correctamente y de manera oportuna el formulario para ejecución de las pruebas de campo      | Tasa de formularios realizados por pruebas de campo   | $\frac{Cantidad\ de\ formularios\ realizados\ en\ pruebas\ de\ campo}{Cantidad\ de\ pruebas\ de\ campo\ realizadas} * 100\%$                       | >=95%  | * Elaborar un formulario para evaluar la ejecución de las pruebas de campo.<br>* Determinar la forma de evaluación por muestreo.  |
|  | Ejecutar correctamente y de manera oportuna el protocolo de ventas                                    | Tasa de ejecución correcta del protocolo  | $\frac{Cantidad\ de\ ejecuciones\ correctas\ y\ completas\ del\ protocolo\ en\ muestra}{Total\ de\ ejecuciones\ en\ muestra} * 100\%$              | >=95%  | * Elaborar protocolo de ventas y atención al cliente.<br>* Realizar capacitaciones prácticas para el implementación del protocolo.<br>* Determinar la forma de evaluación por muestreo.           |
|  | Incrementar el nivel de promoción por Facebook y correo masivo  | Inversión en promoción de publicaciones   |  | >= 70Bs al mes   |   |
|  | Realizar al menos una publicación de videos e imágenes publicitarias por semana                       | Cantidad de Videos o imágenes publicadas por semana   |  | >=1 por semana   |   |
|  | Realizar al menos una publicación de artículos técnicos   | Cantidad de promociones publicados por mes  |  | >=1 por mes  |   |
|  | Incrementar la satisfacción del cliente en servicio post-venta  | Tasa de satisfacción post-venta vía telefónica  | $\frac{Cantidad\ de\ encuestas\ realizadas}{Cantidad\ de\ clientes\ con\ venta\ cerrada}$  | >=95%  | * Crear formulario para evaluación de satisfacción post-venta.<br>* Realizar capacitaciones prácticas para el implementación del formulario.<br>* Determinar la forma de evaluación por muestreo. |
|  | Generar entrega de cotizaciones de Herramientas en no más de 5 días hábiles                           | Tasa de cotización en Herramientas  | $\frac{Cantidad\ de\ cotizaciones\ enviadas\ dentro\ de\ 5\ días\ hábiles\ o\ menos\ del\ muestreo}{Total\ de\ cotizaciones\ muestreadas} * 100\%$ | >=95%  | * Crear procedimiento para registrar la fecha de solicitud de cotización y fecha de envío.  |
| Generar entrega de cotizaciones de Máquinas en no más de 15 días hábiles             | Tasa de cotización de Máquinas  | $\frac{Cantidad\ de\ cotizaciones\ enviadas\ dentro\ de\ 15\ días\ hábiles\ o\ menos\ del\ muestreo}{Total\ de\ cotizaciones\ muestreadas} * 100\%$ | >=95%  | * Determinar la forma de evaluación por muestreo.<br>* Crear un encuesta de 3 preguntas para conocer el interés del cliente sobre proyectos con robótica industrial. |   |
| Generar entrega de cotizaciones de Proyectos o Robótica en no más de 20 días hábiles | Tasa de cotización de Proyectos   | $\frac{Cantidad\ de\ cotizaciones\ enviadas\ dentro\ de\ 20\ días\ hábiles\ o\ menos\ del\ muestreo}{Total\ de\ cotizaciones\ muestreadas} * 100\%$ | >=95%  |  |   |
| Aprendizaje y conocimiento   | Ejecutar el 10% de la Utilidad neta de la gestión anterior en capacitaciones sobre ventas y marketing | Tasa de la utilidad neta ejecutada en capacitaciones sobre ventas y marketing   | $\frac{Inversión\ ejecutada\ en\ Capacitaciones\ en\ Ventas\ y\ Mkt}{Inversión\ presupuestada\ en\ Capacitaciones\ en\ Ventas\ y\ Mkt} * 100\%$    | >=95%  | * Crear un Plan anual de Capacitaciones acorde a las necesidad de la empresa y de cada cargo (incluir Marketing Digital, Solid Works, Matriceria y moldes, otros).                                |
|  | Ejecutar el 10% de la gestión anterior en capacitaciones técnicas                                     | Tasa de la utilidad neta ejecutada en capacitaciones técnicas   | $\frac{Inversión\ ejecutada\ en\ Capacitaciones\ técnicas}{Inversión\ presupuestada\ en\ Capacitaciones\ técnicas} * 100\%$                        | >=95%  |   |

Tabla N°13 cont. Indicadores X-IDEA SRL

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.1. Descripción y Aplicación de la Fase III Implementación de las mejoras**

La implementación de las mejoras para la contribución incrementar indicadores de eficacia y eficiencia serán trabajadas en el corto y largo plazo.

Inicialmente se planteó la primera acción de mejora, la reformulación de la misión y visión de la empresa.

#### **3.2.1.1. Misión**

“Somos una empresa boliviana que provee equipos, maquinaria industrial y herramientas de última generación y alta duración, acompañado de asesoramiento especializado en instalación, uso y mantenimiento con un servicio cálido, de calidad y oportuno”.

#### **3.2.1.2. Visión**

La visión 2023 de X-idea es:

“Ser la empresa boliviana referente del rubro de la automatización y robótica industrial en el eje troncal de Bolivia, con especial enfoque en tecnología CNC, a través del diseño e implementación de proyectos de alta tecnología en la industria y la academia.”

Asimismo, se reformularon los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta el análisis FODA realizado en el capítulo 2.



- Incrementar la utilidad de la gestión en al menos 15% anual
- Captar nuevos clientes en al menos un 5% anual
- Incrementar la cantidad de clientes con recompra (Fidelización)
- Captar nuevos proyectos
- Generar ingresos con capacitación
- Abarcar nuevos mercados (CBBA-SCZ)
- Incrementar la efectividad del servicio pre-venta

Valoración del impacto del procedimiento en la mejora de los niveles de eficacia y eficiencia la Micro empresa X-IDEA SRL. (Comparación de 2016,2018, 2019 cosas que se están haciendo ya para demostrar un porcentaje de cumplimiento)

Para la valoración del Impacto de las mejoras del procedimiento, se realizó nuevamente la encuesta de premisas para el modelo DEISDE y su comparación al inicio de ese proyecto.

| <b>Variables</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación Estándar</b> | <b>Mediana</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
|------------------|--------------|----------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Pregunta 1       | 5,851        | 4                          | 7              | 1,414         | 7             |
| Pregunta 2       | 5,674        | 4                          | 7              | 1,304         | 6             |
| Pregunta 3       | 5,885        | 4                          | 7              | 1,225         | 6             |

Tabla N° 14 Matriz DEISDE antes de la implementación de mejoras.

Fuente: Elaboración propia

| <b>VARIABLES</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación Estándar</b> | <b>Mediana</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
|------------------|--------------|----------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Pregunta 1       | 4,183        | 0,548                      | 5              | 4             | 5             |
| Pregunta 2       | 3,949        | 0,548                      | 5              | 4             | 5             |
| Pregunta 3       | 4,573        | 0,447                      | 5              | 4             | 5             |

Tabla N° 15 Matriz DEISDE después de la implementación de mejoras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 16 Resultados del NISDE externo e interno después de la aplicación del Modelo DEISDE.

|                         | <b>Cantidad de relaciones importantes</b> | <b>Cantidad de relaciones críticas</b> | <b>NISDE</b> |
|-------------------------|---|--|--------------|
| <b>Análisis externo</b> | 16  | 8                                      | 0,88         |
| <b>Análisis interno</b> | 9   | 5                                      | 0,78         |

Fuente: Elaboración propia en base a la tesis de doctorado de Bolaño Rodríguez, (2011).

### **3.3. Conclusiones del capítulo**

1. La aplicación, paso a paso, del procedimiento general del modelo DEISDE en la Micro Empresa X-IDEA SRL, demuestra la efectividad del mismo con la aplicación de mejoras y una alta ejecución de la matriz de indicadores en el Plan estratégico. Se alcanza un alto desarrollo para la mejora de la eficacia y eficiencia.

2. Los resultados de las aplicaciones del procedimiento general del modelo DEISDE en la empresa, muestran un aumento del valor del indicador NISDE que implica la mejora en la eficacia y eficiencia de la empresa.

3. Los valores de integración actuales a la fecha en evaluaciones preliminares han ido mejorando para la gestión 2019. Sin embargo los datos finales se tendrán a finales de año. Actualmente los valores son:

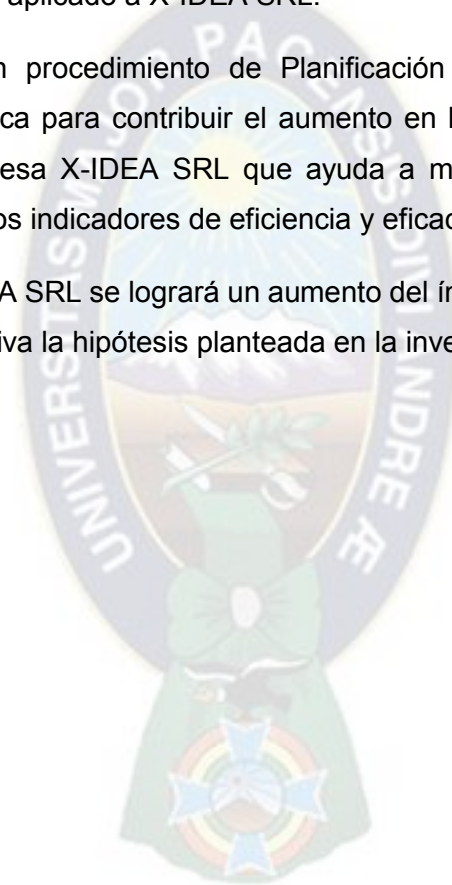
NISDE Externo 0,86

NISDE Interno: 0,77



## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El estudio teórico referencial reconoce la aplicación de un procedimiento de Dirección Estratégica con enfoque de proceso para fortalecer el carácter proactivo de las organizaciones y mejorar la toma de decisiones, orientadas a la agregación de valor; sin embargo, existe posibilidad de continuar estudiando con mayor profundidad la contribución del Modelo de Dirección Estratégica para integración del sistema de dirección de la empresa aplicado a X-IDEA SRL.
2. El desarrollo de un procedimiento de Planificación Estratégica constituye una herramienta metodológica para contribuir el aumento en los indicadores de eficacia y eficiencia para la empresa X-IDEA SRL que ayuda a mejorar los procesos y lograr mejores resultados en los indicadores de eficiencia y eficacia.
3. En la Empresa X-IDEA SRL se logrará un aumento del índice NISDE, lo que permitirá valorar de manera positiva la hipótesis planteada en la investigación.

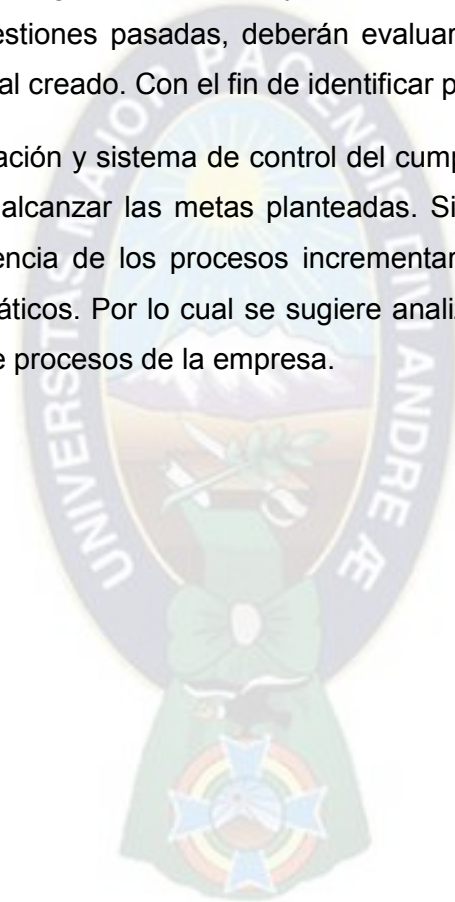


## **RECOMENDACIONES**

Realizar un proceso amplio de diagnóstico a detalle a través de los diferentes programas de maestrías, especialidades, diplomados, la realización de consultoría empresarial, que permitan enriquecer la presente investigación, extendiendo la aplicación del modelo DEISDE a otras empresas

Si bien los objetivos estratégicos planteados y metas han sido determinados con base en el análisis de las gestiones pasadas, deberán evaluarse periódicamente según el cuadro de mando integral creado. Con el fin de identificar posibles ajustes a tiempo.

Finalmente, la comunicación y sistema de control del cumplimiento de metas periódico será fundamental para alcanzar las metas planteadas. Sin embargo, será importante considerar que la eficiencia de los procesos incrementará mientras estos sean más limpios y menos burocráticos. Por lo cual se sugiere analizar el aporte de valor de los mismos en la cadena de procesos de la empresa.



## **Bibliografía**

1. Acevedo Suarez, J., & Gómez Acosta, M. (2011). Modelo y Estrategias de desarrollo de la logística y las redes de valor. *Revista Nueva Empresa*, 7(3), 3-9.
2. Acevedo Urquiaga, A. (2013). Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. En I. S. Echeverría. La Habana.
3. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. En *Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias técnicas*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
4. Alfonso Robaina, D. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 344-357.
5. Alfonso Robaina, D., & Hernández Torres, M. (2009). Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. *Revista Nueva Empresa*, 5, 43-45.
6. Alonso Becerra, A., & otros. (2013). Dirección por procesos en la universidad. . *Ingeniería Industrial*. , 34(1), 87-95.
7. Amaya Rodríguez, Y. (2010). *Procedimiento de Evaluación del Nivel de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios Asistenciales. Aplicación en el Servicio de Cirugía General de los Hospitales Pediátricos*. (T. e. Echeverría., Ed.) La Habana.
8. Antelo González, Y., & Alfonso Robaina, D. (2012). Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Integrado al sistema de gestión: casos reales. . En *Trabajo presentado en la 16 Convención de Ingeniería y Arquitectura. Simposio de Ingeniería Industrial*. . La Habana.
9. Aragón, S. A., & Rubio, B. A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. En S. A. Aragón, & B. A. Rubio, *Contaduría y Administración* (págs. 35-67). Nueva Época Arbitrada.
10. Banco Mundial, B. M. (1999). World Development Indicators. *CD ROM*. Wahington D.C.: Banco Mundial.

11. BID. (1998). America Latina frente a la Desigualdad. *Progreso Económico y Social en America Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
12. Bolaño Rodríguez, Y. A. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. 344-357.
13. Bolaño Rodríguez, Y., & otros. (2011). Método de identificación, medición, evaluación de riesgos para la dirección estratégica. *Ingeniería Industrial*, XXXII(2), 162-169.
14. Bütschi, G., & Steyn, B. (2006). Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom. *Journal of Communication Management*, 10(1), 106 -109.
15. Certo, S. (1997). *Dirección Estratégica*.
16. Chiavenato, I. (2004). 19922.
17. Chorafas, D. (2007). *Strategic Business Planning for Accountants. Methods, tools and case studies*. Oxford: Published by Elsevier .
18. Clemens, B., & Bakstran, L. (2010). A framework of a theoretical lenses and strategic purposes to describe relationships among firm environmental strategy, financial performance and environmental performance. *Research Management Review*, 393-405.
19. Conley, J., & et al, e. a. (2013). Value articulation: a framework for the strategic management of intellectual property. *California Management Review*. , 22(4), 102-120.
20. Cortés. (1998). La Planificación.
21. Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 429-448.
22. Delgadillo, H. (2003). Estimación del aporte de la MyPE en la Economía Nacional. En H. Delgadillo, *Estimación del aporte de la MyPE en la Economía Nacional*. BID - Viceministerio de Microempresa.

23. Delgado Verde, M., & otros, o. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa.*, 14(4), 207-221.
24. Dess, G., & et al, e. a. (2013). Strategic Management: Current Issues and future directions. *Journal of Leadership and Organizational Studies.*, 20(4), 373-374.
25. Dilon, L. (2004). El libro Planificación.
26. Dorado Leigue, R. (2013). Las PyMES en Bolivia. La Paz - Boliva.
27. Drucker, P. F. (1954). Administración por objetivos.
28. Escobar, S. (2002). El Sector Informal en Bolivia CEDLA. La Paz.
29. Espino Valdés, A., & otros, o. (2013). Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campismo popular. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 198-211.
30. Espinosa González, L. (2010). Procedimiento de dirección comercial para la integración del sistema de dirección de la empresa. Aplicación parcial en Prodal. En *Tesis presentada en opción al título de máster en dirección*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echaverria.
31. Fernández, A., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV. *Revue française de gestion.*, --(204), 155-169.
32. Fisher III, W., & Oberholzer-Gee, F. (2013). Oberholzer-Gee, F. Strategic Management of Intellectual Property: an Integrated approach. *California Management Review*, 55(4), 157-183.
33. Gahan, J. G. (agosto de 2005). *Todo cambia, el planeamiento estratégico también*. Obtenido de [http://www.alfaguara.com.ar/aguilarempresa/art.asp?id\\_art=74](http://www.alfaguara.com.ar/aguilarempresa/art.asp?id_art=74)
34. Gárciga, R. J. (1999). *Formulación Estratégica. Unn enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela .
35. Gerencie.com. (s.f.). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com>
36. Goldratt, E. M. (1984). *LA META*.



37. Goldsmith, J., & CLoke, K. (2001). *El fin del Management... y el surgimiento de la democracia organizacional*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación.
38. González Bermúdez, S. &. (2010). Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad. *Ingeniería Industrial*, 31(2), 1-7.
39. Goodstein, N. y. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*.
40. Hanafizadeh, P., & otros, o. (2008). Defining CSFs for Information Systems Strategic Planning in Holding Companies: A case study of an Iranian Managerial Holding Company. . *Journal of Information Technology Case and Application Research* . , 10(1), 7-25.
41. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral*.
42. Kotler, M. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*.
43. Leyva García, J., & Gómez Acosta, M. (2010). Consideraciones sobre la integración del enfoque logístico con la estrategia de la empresa. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-7.
44. Liao Yao-Sheng. (2005). Business Strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294-309.
45. Mallo, C., & Merlo, J. (1995). Control de Gestión y Control Presupuestario. En C. Mallo, & J. Merlo, *Control de Gestión y Control Presupuestario* (pág. 2). Madrid: McGraw-Hill.
46. Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). *Estrategias Empresariales: Tipología , Características y uso*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
47. Mantulak Stachuki, M., & otros, o. (2013). Gestión estratégica de recursos tecnológicos en pequeños aserraderos. *Ingeniería Industrial.*, XXXIV(3), 328-339.
48. Marcelo, L., & Echevarria, O. U. (1999). El mayor problema de las PyMES: Su propio tamaño. "*Cuba: Investigación Económica*".

49. Medina, A., & Otros. (2010). *Contribución a la Gestión y mejora de procesos. Aplicación en empresas cubanas y venezolanas*. La Habana: Trabajo presentado en el VII Congreso de Gestión Empresarial y Administración Pública.
50. Mendoza González, A. L., Bolaño Rodríguez, Y., & Mendoza Mero, A. E. (2017). Procedimiento de gestión integrada de riesgos para el control interno universitario. ECA Sinergia.
51. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*.
52. Mitchell, R., & et al, e. a. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management.*, 52(6), 899-921.
53. Morales Romero, M. (2018). Las PyMES en el mercado de valores de Bolivia. *Universidad Privada Boliviana*, 6-13.
54. O'Brien, W. (1868). Lider Visionario.
55. Pardillo Báez, Y. (2013). Modelo de Diseño de Nodos de Integración en las cadenas de suministro. . En *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
56. Peña Silva, T. A., & Yañez Mendoza, R. (2016). Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) y los factores de riesgo en el sector financiero de Bolivia. *Universidad Mayor de San Andres, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Contaduría Pública*.
57. Pérez Betancourt, A. (2009). Evolucion y Estado de los Sistemas de Dirección Empresarial en Cuba.
58. Pochampally, K., & et al. (2009). Strategic planning models for reverse and closed-loop supply chains. USA: Taylor & Francis Group LLC.
59. Popper, R. (2008). *Foresight Concepts and Practice (the process, common methods and practices)*. Cali.
60. Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet* .

61. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The FreePress.
62. Quesada Casado, M., & Soltura Lasería, A. (2010). Diagnóstico estratégico en la EMPET, basado en el análisis de competencias. . *Ingeniería Industrial*, XXXI(3), 1-6.
63. Ramírez Juárez, J. (2008). Modelo de Alianza Estratégica con base a la Empresa Integradora para PYMES con tecnología tradicional. . En *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. . La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
64. Ronda, G. (2002). *Los pilares que sostienen la Dirección Estratégica*.
65. Roshan, S., Gaonkar, N., & Viswanadham. (2005). Strategic Sourcing and Collaborative Planning in Internet- Enabled Supply Chain Networks Producing Multigeneration Products. *IEEE Transactions on automation science and engineering.*, 2, 54-66.
66. Rummler, G., & Brache, A. (1995). Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart. *Segunda edición*.
67. Santamaría Sánchez, L., & et al, e. a. (2010). Relevancia de distintas estrategias "Open innovation" para las empresas que hacen I+D. . *Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*.(45), 93-114.
68. Schendel, D., & Hofer, C. (1995). Administración Estratégica. En D. Schendel, & C. Hofer, *Administración Estratégica*.
69. Senge, P. (2000). LA Danza del Cambio.
70. Shang, H., Huang, P., & Guo, Y. (2010). Managerial cognition: the sources of sustainable competitive advantage in hypercompetition. . *A case study. Nankai Business Review International.*, 1(4), 444-459.
71. Soler González, R. H. (2009). Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. *Ingeniería Industrial*, 30(2), 1-4.

72. Soltura Laseria, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. . En T. p. Técnicas.. La Habana: Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría.
73. Van der Vaart, T., & Van Donk, D. (2006). Buyer-focused operations as a supply chain strategy: Identifying the influence of business characteristics. . *International Journal of Operations and Production Management.* , 26(1), 8-23.
74. Velásquez, L. M., & Molinar, M. (2005). Responsabilidad Social en Micro y Pequeñas Empresas de Monterrey, Nuevo León. *Revista PyME.*
75. Velcu, O. (2010). Strategic alignment of ERP implementation stages: An empirical investigation. *Information & Management.*, 47, 158–166.
76. Viteri Moya, J., & otros. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Ingeniería Industrial.*, 34(1), 77-86. .
77. Xiaoya, L., Marler, J., & Zhiyu, C. (2012). Strategic Human Resource Management in China: East Meets West. *Academy of Management Perspectives.* , 26(2), 55-70.
78. Xiaoying, D., & Qianqian, L. (2008). Business Performance, Business Strategy, and Information System Strategic Alignment: An Empirical Study on Chinese Firms. . *Tsinghua Science and Technology.* , 3(3), 348 – 354.
79. Yuan Hung, R., & et al, e. a. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business.*, 45, 285-294.
80. Zeballos, E., & Velazco, E. (2003). *Construyendo el desarrollo a través de las PyMES, la Experiencia Boliviana.* Cochabamba: bd buendiseño Comunicación Visual.
81. Zorrilla Salgador, J. P. (agosto de 2005). *La importancia de las Pymes en México y para el mundo.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>.

# ANEXOS

ANEXO I

**Lista de Chequeo del modelo de Dirección para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa**

Con el desarrollo de esta lista de chequeo usted podrá conocer los puntos débiles y fuertes de su organización en la aplicación de la dirección estratégica utilizando teorías y herramientas de administración de riesgos, el enfoque de proceso y el enfoque de sistema.

Seleccione en cada uno de los elementos la situación real que refleja su organización. Para facilitar la información se describen 5 características en cada uno de los elementos a evaluar. La evaluación es en una escala de 0 a 10 puntos donde: la primera descripción coincide con la puntuación 0, la segunda descripción tiene asociada las puntuaciones 1, 2 y 3, la tercera descripción tiene asociada las puntuaciones 4, 5 y 6, la cuarta descripción tiene asociada las puntuaciones 7, 8 y 9; y la última descripción tiene asociada la puntuación 10.

Solo se puede evaluar un elemento con una sola puntuación, los rangos intermedios de puntuaciones en cada descripción es para establecer diferencias en un mismo estado.

Equipo gestor capacitado (EG)

1. ¿La organización tiene definido un equipo de trabajo que está capacitado para desarrollar estratégicamente la empresa?

| 0  | 1  | 2 | 3 | 4  | 5 | 6 | 7   | 8 | 9 | 10  |
|--|--|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| No existe ningún equipo de trabajo para desarrollar estratégicamente la empresa. | Se ha formado un equipo de trabajo con bajo conocimiento en la dirección estratégica |   |   | Equipode trabajo multidisciplinario con un Nivel medio en el conocimiento de la dirección estratégica. |   |   | Equipode trabajo multidisciplinario con buen nivel de conocimientos de dirección estratégica. |   |   | Equipode trabajo Multidisciplinario con excelente Capacitación en dirección estratégica y que realizan trabajos sistemáticamente. |

2. ¿Los trabajadores cuentan con procedimientos normalizados actualizados para la realización de las operaciones y actividades en las que intervienen dichos trabajadores?

| 0  | 1   | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7  | 8 | 9 | 10   |
|--|---|---|---|---|---|---|--|---|---|--|
| Los trabajadores no cuentan con procedimientos normalizados. | Solo los trabajadores directos a la producción o los servicios cuentan con procedimientos normalizados desactualizados. |   |   | Los trabajadores directos a la producción o los servicios cuentan con procedimientos normalizados con mayor nivel de actualización. |   |   | Todos los trabajadores cuentan con procedimientos normalizados para la realización de las operaciones y/o actividades con alto nivel de actualización. |   |   | Todos los trabajadores cuentan con procedimientos normalizados que incluyen medidas preventivas y correctivas para enfrentar todo tipo de riesgos derivados de las actividades u operaciones que realizan. |

3. ¿La alta Dirección desarrolla un proceso de planificación estratégica que incluye informaciones y análisis relativos a la situación actual y futura de la organización que se actualiza anualmente?

| 0  | 1   | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7  | 8 | 9 | 10  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|
| No se desarrolla la planificación estratégica, solo la planificación de objetivos anuales. | Solo los trabajadores directos a la producción o los servicios cuentan con procedimientos normalizados. La planificación estratégica se desarrolla con pocas informaciones y análisis relativos solo a la situación actual de la empresa. |   |   | La planificación estratégica se desarrolla con informaciones y análisis relativos a la situación actual de la empresa pero pocas informaciones y análisis relativos a la situación futura de la empresa que no se actualizan. |   |   | La planificación estratégica se desarrolla con amplias informaciones y análisis relativos a la situación actual y futura de la empresa, pero no se actualiza anualmente. |   |   | Se desarrolla un proceso de Planificación estratégica sistemático con amplias informaciones y análisis de la situación actual y futura de la empresa que se actualiza anualmente. |



**ANEXO II**

**ESTADOS FINANCIEROS X-IDEA SRL**

**X-IDEA Limitada**  
**NIT:308046025**  
**LA PAZ - BOLIVIA**

**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**  
 ( Expresado en Bolivianos )

**ACTIVO**

|                            |             |                   |
|----------------------------|-------------|-------------------|
| <b>Activo Corriente</b>    | (Nota 1)    | <b>161,812.60</b> |
| Caja                       | 125,702.99  |                   |
| Inventarios                | 36,109.61   |                   |
| Credito Fiscal IVA         | 0.00        |                   |
| <b>Activo No Corriente</b> | (Nota 2)    | <b>46,712.05</b>  |
| Muebles y Enseres          | 11,936.97   |                   |
| (-) Depreciación Acumulada | (342.11)    |                   |
| Maquinaria En Gral.        | 45,434.64   |                   |
| (-) Depreciación Acumulada | (10,317.45) |                   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>    |             | <b>208,524.65</b> |

**PASIVO**

|                         |          |                 |
|-------------------------|----------|-----------------|
| <b>Pasivo Corriente</b> | (Nota 3) | <b>9,603.46</b> |
| Debito Fiscal IVA       | 2,013.46 |                 |
| IT Por Pagar            | 1,046.00 |                 |
| Cuentas Por Pagar       | 361.00   |                 |
| Provisión IUE           | 6,183.00 |                 |

**PATRIMONIO**

|  |            |                   |
|--|------------|-------------------|
| Capital Social                                   | 172,000.00 | <b>198,921.19</b> |
| Socio: Andrea Justiniano Ramirez                 | 43,000.00  |                   |
| Socio: Diego César Calderón Iturricha            | 43,000.00  |                   |
| Socio: José Alberto Azcoytia Gonzales            | 49,000.00  |                   |
| Socio: Daniel Raul Asturizaga Hurtado de Mendoza | 23,000.00  |                   |
| Socio: Soledad Michelle Camacho Luna             | 14,000.00  |                   |
| Ajuste de Capital                                | 8,372.84   |                   |
| Reserva Legal                                    | 927.42     |                   |
| Resultado de la Gestión                          | 17,620.93  |                   |
| <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>             |            | <b>208,524.65</b> |

La Paz, Diciembre de 2016

Andrea Justiniano Ramirez  
**REPRESENTANTE LEGAL**

## **ANEXO III**

# **Estudio de las características de modelos de Dirección Estratégica**

**Las características que se estudian en estos modelos son:**

TE: Trabajo en Equipo

ESC: Enfoque a Sistema Corporativo

EE: Enfoque Estratégico

EI: Enfoque de Integración

EP: Enfoque de Proceso

ATD: Análisis para la Toma de Decisiones

Tabla de Decisión de Modelos de Dirección Estratégica

| No. | Autor y año                                     | Disciplina o Tipo de Modelo | TE | EE | EP | ESC | EI | ATD |
|-----|---|-----------------------------|----|----|----|-----|----|-----|
| 1   | Stoner J., 1997                                 | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 0  | 1   | 0  | 0   |
| 2   | Hernández Torres M., 1998                       | Control de Gestión          | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0   |
| 3   | Kaplan y Norton, 1999                           | Control de Gestión          | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0   |
| 4   | Garciga R., 1999                                | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 0  | 1   | 0  | 0   |
| 5   | Haines S.G., 1999                               | Dirección Estratégica       | 0  | 1  | 0  | 1   | 1  | 0   |
| 6   | Goldsmith J., Kennet C., 2001                   | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 0  | 1   | 1  | 0   |
| 7   | Lazo Carlos, 2002                               | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0   |
| 8   | Alkhafaji A.F, 2003                             | Dirección Estratégica       | 0  | 1  | 0  | 1   | 0  | 0   |
| 9   | Geldenhuis C.A., Naudé L., Veldsman T.H., 2003. | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 0  | 1   | 1  | 0   |
| 10  | Hernández M., 2004                              | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0   |
| 11  | White Colin, 2004                               | Dirección Estratégica       | 0  | 1  | 0  | 1   | 0  | 0   |
| 12  | Isaac Godínez C.L., 2004.                       | Especialidad                | 1  | 1  | 1  | 0   | 1  | 0   |
| 13  | CETED, 2005.                                    | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 0  | 1   | 0  | 0   |
| 14  | Ronda Pupo G., 2007.                            | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 0  | 1   | 1  | 0   |
| 15  | Alfonso Robaina D., 2007.                       | Dirección Estratégica       | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0   |
| 16  | Ramírez Juárez J., 2008.                        | Dirección Estratégica       | 0  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0   |
| 17  | Albe Consultores S.C., 2008                     | Dirección Estratégica       | 0  | 1  | 0  | 1   | 0  | 0   |

| No. | Autor y año   | Disciplina o Tipo de Modelo | TE         | EE          | EP         | ESC        | EI         | ATD       |
|-----|---|-----------------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|
| 18  | Skype J., 2008                                      | Dirección Estratégica       | 0          | 1           | 0          | 1          | 0          | 0         |
| 19  | Wittman R.G, Reuter M.P, 2008                       | Dirección Estratégica       | 0          | 1           | 0          | 1          | 1          | 1         |
| 20  | Ruiz M., Parra G., García P.M, 2009                 | Dirección Estratégica       | 0          | 1           | 0          | 1          | 0          | 0         |
| 21  | Ricard J.E., 2009.                                  | Dirección Estratégica       | 0          | 1           | 1          | 1          | 1          | 0         |
| 22  | Pochampally K.K., Nukala S., Gupta S.M., 2009.      | Dirección Estratégica       | 0          | 1           | 1          | 0          | 1          | 0         |
| 23  | Soltura Laseria A., 2009.                           | Dirección Estratégica       | 1          | 1           | 1          | 1          | 1          | 0         |
| 24  | Sablich Huamani Ch., 2010.                          | Dirección Estratégica       | 0          | 1           | 0          | 1          | 0          | 0         |
| 25  | Gómez N., Gonzalez R.F., 2010.                      | Dirección Estratégica       | 1          | 1           | 0          | 1          | 0          | 0         |
| 26  | Parker Gates L., 2010.                              | Dirección Estratégica       | 0          | 1           | 0          | 1          | 1          | 0         |
| 27  | González Bermúdez S.E., Delgado Fernández M., 2010. | Dirección Estratégica       | 1          | 1           | 1          | 1          | 1          | 0         |
| 28  | Rodríguez Castillo E., 2010                         | Dirección Estratégica       | 1          | 1           | 0          | 1          | 0          | 0         |
|     |   |                             | <b>16</b>  | <b>28</b>   | <b>11</b>  | <b>26</b>  | <b>17</b>  | <b>1</b>  |
|     |   |                             | <b>57%</b> | <b>100%</b> | <b>39%</b> | <b>93%</b> | <b>61%</b> | <b>4%</b> |

Fuente: Elaboración Propia en base a datos bibliográficos