

# HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme)

## STRATEGIC ANALYSIS TOOLS

A proposal for the SMBs (Small and medium-sized Businesses)

Diego Álvarez Peralta<sup>1</sup> y Leandro A. Viltard<sup>2</sup>

### Resumen

Las Pymes representan un elemento fundamental en el tejido económico y laboral de todo el mundo. De este modo, este estudio explora la posibilidad de aplicar Herramientas de Análisis Estratégico (HAE) sencillas en las Pymes.

El objetivo de este trabajo se relaciona con analizar las HAE más comunes -que pueden ser aplicables a las Pymes- con el fin de ayudarlas en su desenvolvimiento y crecimiento.

A modo de síntesis, se plantea el entendimiento de cada HAE, sus beneficios y limitaciones concluyéndose que la longevidad de este tipo de empresas depende -en gran manera- de las herramientas que puedan ser incorporadas a los efectos de su mejor manejo. Por otro lado, que existe una cierta inhabilidad en los académicos y especialistas para difundirlas y una cierta imposibilidad para la superación de los inconvenientes que ellas proponen.

La metodología de la presente investigación ha sido eminentemente cualitativa, recurriéndose a una investigación bibliográfica y a la experiencia de los autores.

**Palabras clave:** herramientas; estrategia; Pymes; competitividad; valor.

---

1 MBA de la Universidad de Palermo. MBA completado en la New York University. Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Consultor senior en estrategia y finanzas corporativas para empresas de los sectores industrial, comercial, servicios y no gubernamental en Latino-América. Correo electrónico: dalvarezperalta@hotmail.com

2 Doctor de la Universidad de Buenos Aires, área Administración, Licenciado en Administración y Contador Público (UBA) y Executive Development Program, Northwestern University, Chicago, Illinois, USA. Profesor Titular de la Pontificia Universidad Católica Argentina, de la Universidad de Palermo de Argentina, de la Universidad Argentina de la Empresa y de la Universidad de San Isidro, Buenos Aires. Profesor Emérito de la Universidad del Pacífico, Ecuador. Director de LV Consultants y ejecutivo de empresas multinacionales (IBM, PepsiCo Int. Y Silicon Graphics Int.). Correo electrónico: lviltard@yahoo.com.ar

-  
Artículo recibido: 30/09/2016. Artículo aprobado: 02/11/2016.

## Abstract

*SMBs are a fundamental element of countries labor and economy around the world. This research explores the feasibility of applying simple Strategic Analysis Tools (SAT) at SMBs.*

*The goal is to analyze the most common SAT—which might be applicable to SMBs- in order to contribute with their development and growth.*

*The understanding of each HAE, its benefits and limitations are briefly mentioned to conclude that the life span of this kind of businesses depends heavily on the tools incorporated in their management process. On the other hand, the conclusion shows a certain inability in academics and specialists to communicate these tools and surpass disadvantages that involved.*

*The methodology of this research has been mostly qualitative, recurring to a bibliographic research and experience of the authors.*

**Key Words:** *strategic analysis tools; SMBs; competitiveness; value.*

## Introducción

Distintos autores plantean que -a partir de la creación de valor y la generación de empleo- las Pymes cuentan con una importancia fundamental a los efectos de promover el impulso económico en los países y regiones. De esta manera, la utilización de Herramientas de Análisis Estratégico (HAE) se convierte en un elemento fundamental a los fines de cumplir con este objetivo.

Sin embargo, la oportunidad de esgrimir y conectar opciones puede verse seriamente comprometida debido a factores culturales y tecnológicos. A los fines de valorar opciones que pertenecen a la arena estratégica, una mayor proporción de Pymes se apoya en análisis empíricos y -en muchas ocasiones- en la intuición, lo que podría explicar la alta tasa de mortalidad de este tipo de empresas alrededor del mundo. A los fines de ilustrar esta aseveración, la OECD (2013) señala que -en Latinoamérica y en ciclos económicos de alta volatilidad- la tasa de mortandad estaría inversamente correlacionada con el tamaño de la organización, lo que sugiere que las Pymes serían las más afectadas en ambientes inestables.

Además, se observa que en las Pymes existen barreras culturales que les impiden la utilización de ciertas herramientas necesarias para el análisis del contexto y la toma de decisiones estratégicas. Entre ellas, resulta posible citar la baja predisposición a los efectos de dedicar tiempo para realizar estudios y análisis, el no utilizar información para la toma de decisiones conjunta entre pares y la falta de confianza en estudios o análisis realizados mientras no brinden un beneficio tangible en el muy corto plazo.

En cuanto a la región andina en Latinoamérica, Lasio (2013) señala como factores culturales, la alta aversión al riesgo y la preferencia por el status quo como características que desfavorecen el desarrollo de determinados emprendimientos. Yilmaz (2009) agrega que -una vez que la Pyme crece y se vuelve más compleja- se verifican excesivos abordajes tradicionales, resistencia al cambio y la imposibilidad de compartir el liderazgo y las ideas de negocio entre colaboradores.

El estado del arte vigente propone varias HAE como ayuda a un desenvolvimiento más profesional y certero, tanto dentro como fuera del ambiente en el que la empresa opera. Las primeras, se enfocan -principalmente- en la capacidad de desarrollar mercados mediante la construcción del porfolio de productos, la configuración y optimización de actividades. Las segundas, permiten la identificación de los recursos necesarios con el objeto de mantener o liderar un sector y evaluar el potencial de rentabilidad, en función de las variables que afectan a la empresa.

Algunos autores -como Grant (1997)- alertan sobre las limitaciones de algunas de ellas, como el de ser formuladas naturalmente desde una perspectiva estática, siendo carentes de mayor interactividad. En este último aspecto, Hammel y Prahalad (1989) afirman que resulta restringida la capacidad de innovación por considerarse -a los recursos- como una restricción invariable, excluyendo de la ecuación la intención estratégica de la dirección.

A pesar de lo expuesto, dichas herramientas muestran la bondad de facilitar el análisis contextual y -de esta manera- adoptar una posición con miras en alcanzar los objetivos organizacionales.

En relación con las HAE aplicables al ambiente interno, serán discutidas las ventajas y limitaciones de dos herramientas clásicas y elementales -la Matriz de Ansoff y la Cadena de Valor- así como una derivación de esta última, el Mapeo del Sistema de Actividades. En cuanto a las relativas al ambiente externo, se abordarán las cinco fuerzas competitivas de Porter y los análisis PESTEL y FODA.

El objetivo del presente estudio se refiere a analizar las HAE más comunes y aplicables a las Pymes a efectos de ayudar al desenvolvimiento y crecimiento de este tipo de empresas.

La hipótesis de la que se parte es que las Pymes pueden mejorar su situación económica y su posicionamiento estratégico en su sector industrial en la medida que utilicen herramientas acordes para su gestión. En este sentido, las HAE presentadas en este estudio cuentan con el potencial de ayudarlas en ese cometido.

En este artículo no solamente serán sopesadas las ventajas y desventajas de este tipo de herramientas clásicas, sino que se discutirán los recursos para -en base a la aplicación de sus principios filosóficos- alcanzar su aplicación en forma metódica y sistemática en muchas más organizaciones. Asimismo, será presentado -brevemente- un abanico de opciones tecnológicas actuales que facilitan la superación de las limitaciones citadas por algunos investigadores y expertos en materia de estrategia.

## Herramientas de Análisis Estratégico clásicas del ambiente interno

### Matriz de Ansoff

En el área de Marketing, una herramienta muy difundida es la Matriz de Producto-Mercado creada por Igor Ansoff en la década de los cincuenta. La simpleza en su estructura -ya que está conformada por sólo dos filas y columnas- permite según Hoang (2011) evaluar la capacidad de aprovechar oportunidades en el mercado.

Independientemente de las unidades que se elijan -tales como volúmenes de venta, ventas en unidades monetarias, rentabilidad en términos absolutos, flujos de efectivo generados o descontados a la tasa apropiada- el denominador común de esta matriz está representado por las variables. En las filas se muestran los mercados (existentes y nuevos) y en las columnas los productos (existentes y nuevos).

La literatura existente relativa a la aplicación de esta Matriz coincide en interpretar las estrategias genéricas que se obtienen conforme la ubicación de los productos en uno de sus cuadrantes. Así, por ejemplo, Kotler (2013) y Rueda *et al.* (2013) coinciden que las vías de crecimiento en volúmenes y participación de mercado se consiguen mediante las opciones que implican ubicar el portafolio de productos en dicha Matriz, tomando las

decisiones correspondientes.

Las ubicaciones en los tres primeros cuadrantes implican una estrategia de crecimiento por expansión y -el último- está relacionado con una estrategia de diversificación, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1 – Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategia de penetración	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación



Fuente: Elaboración Propia

Estas estrategias genéricas se describen brevemente a continuación:

- La estrategia de penetración se basa en la búsqueda de nuevos clientes, atendiendo los productos y mercados actuales. Se advierte que se acopla mejor si el mercado de estos productos se encuentra en pleno desarrollo, caso contrario su ejecución implicaría mayor inversión y probables represalias de la competencia. Con el fin de implementarla, se sugiere explotar algunas variables del mix de Marketing, tales como la publicidad y promoción que conduzcan a aumentar la frecuencia de utilización de un producto o arrebatar clientes de la competencia.
- En la estrategia de desarrollo del producto, la empresa ofrece productos nuevos o mejorados, mediante la incorporación de mayor funcionalidad o demostrando mejores características. En el abanico de opciones, se puede optar por mejoras de características técnicas (mayor eficiencia y velocidad) o de tipo estético (aplicables a productos de alta gama).
- La estrategia de desarrollo de mercado implica la introducción de productos en nuevos mercados, lo que involucra nuevas zonas geográficas o el descubrimiento de nuevos

nichos. Una vez que la base instalada de clientes es conquistada, se facilita ampliar su comercialización a nuevas áreas o segmentos de mercado.

- La estrategia de diversificación es la menos conservadora de todas. Se trata de actuar en terreno nuevo, lo que -muchas veces- implica repensar el modelo de negocios e, inclusive, los procesos mismos debido a que su adopción obliga a redefinir los productos, incorporar cambios tecnológicos o -inclusive- utilizar otros canales de distribución.

Si bien es la que muestra elevados niveles de riesgo, éste se vería compensado cuando las características del entorno y los recursos disponibles facilitan explotar la capacidad de generar flujo de efectivo, excesos de capacidad de producción, atención de un mercado en su etapa madura, así como optimizar el portafolio de productos.

Atendiendo la relación que se verifica entre las actividades actuales y las nuevas, propone una tipología general, tal lo descripto a continuación:

**1. Diversificación relacionada:** existe similitud en los productos y/o mercados, lo que permite compartir recursos físicos e intangibles, tales como conocimientos y habilidades, originando economías de alcance y/o de conocimiento. Puede subclasificarse en los siguientes tres niveles:

- a) **Concéntrica:** si bien se trata de productos nuevos, éstos se encuentran plenamente relacionados con el giro actual del negocio y podría aplicarse en productos cuyos sectores muestren un lento crecimiento o su demanda caiga debido a alcanzar madurez en su ciclo de vida.
- b) **Horizontal:** se comparten actividades de la actual cadena de valor, por lo que se ofrecen productos similares o complementarios a los actuales.
- c) **Vertical:** incluye la integración hacia atrás de actividades, lo que implica hacerse cargo de ciertas actividades ejecutadas por sus proveedores. Es aplicada cuando existen oportunidades de aprovechar economías de escala, localización geográfica o cuando se pretenda tomar control de la provisión de insumos clave. En la integración hacia adelante, la empresa asume actividades realizadas por los clientes, tales como conformar su propio canal de distribución.

**2. Diversificación no relacionada:** la economía se genera ya no por la similitud en los productos o procesos compartidos en su cadena de valor y suministro, sino -más bien- por la explotación del conocimiento o explotación de ventajas tecnológicas, que incluyen el manejo gerencial de la distribución y/o el financiero.

Algunos autores como McDonald (1991) y Krauss (2009) encuentran a esta herramienta como plenamente aplicable a las Pymes, a pesar que se encuentren recientemente establecidas. Coinciden en que permite analizar la estructura del mercado, definir objetivos de Marketing y estratégicos, lo que incide en la asignación de recursos conforme al portafolio de productos.

Además, esta herramienta ha sido utilizada en investigaciones a nivel macro. Es así, que Laszló y Ulbert (2008) la aplicaron a los efectos de evaluar las estrategias utilizadas por las Pymes de Hungría, encontrando que aquellas firmas que tenían bajas expectativas de crecimiento aplicaron estrategias de penetración. Concomitantemente, sólo el 3% de las firmas encuestadas se inclinaban por renovar su portafolio de productos.

Al contrario, autores como Gunther (2011) y Hoang (2011) la encuentran inaplicable arguyendo la falta de realismo, y que su probable dificultad está encerrada en ubicar ciertos productos con certeza en determinado cuadrante. Además, señalan que –dificilmente– su aplicación corregiría el sesgo de aquellos ejecutivos que muestren una profunda aversión al riesgo.

A nuestro criterio, la sencillez y flexibilidad de esta herramienta la hace fácil de aplicar, permitiendo evaluar las alternativas de crecimiento en términos de la definición del portafolio de productos, el que puede ser desagregado en diferentes objetos dentro de un amplio espectro comprendido por grupos, líneas, clientes y unidades de negocios, entre otros.

A fin de corregir el sesgo -que puede estar inmerso en función al grado de aversión al riesgo de los directores- se recomienda el uso de métricas apropiadas con el objeto de evaluar el portafolio de productos, utilizando variables que incluyan fundamentos objetivos (como flujos de efectivo descontado) y respondan a modelos sencillos de riesgo y rentabilidad (como el –ampliamente- difundido CAPM).<sup>3</sup>

## La Cadena de Valor

Esta herramienta fue introducida por Porter (1985), quien propone desagregar la operación de una empresa en actividades primarias y de apoyo. Las primeras, involucran el movimiento físico de materiales y productos terminados, marketing, ventas y servicios de post-producción. Las segundas, cuentan con la función principal de ser la base no sólo de las primarias, sino de todas las otras actividades. Por ejemplo, destaca que las compras son actividades regulares que tienen implicaciones en todas las actividades restantes.

El autor afirma que deviene necesario descomponerlas ya que pueden existir variaciones conforme a la industria a la que pertenezca la firma y señala algunos aspectos relevantes al definir las clases de actividades:

- Al enfatizar las actividades de Compras como actividades con impacto en toda la firma, considera que la tecnología puede realizar un aporte sobre esta actividad al relacionarse con los procedimientos para administrar y calificar a los proveedores. Nuestra opinión es que las Pymes pueden ganar ventajas competitivas respecto a sus pares con habilidades tales como: a) capacidad para establecer normas e incluir estándares y mejores prácticas en la selección de proveedores, b) monitoreo del cumplimiento de normas de calidad, y c) bases de datos que proporcionen información

---

<sup>3</sup> Modelo CAPM conocido por sus siglas en inglés como Capital Asset Pricing Model.

oportuna y les permita aprovechar su capacidad de negociación.

- La tecnología es la siguiente actividad de soporte apuntada, considerando que abarca actividades simples como lo es documentar el desarrollo de un producto. El autor sugiere que su aplicación relevante se refiere a la capacidad para mejorar un producto o su proceso. Por tanto, la evaluación del impacto de la tecnología debería considerar: a) el potencial de la Pyme para innovar en los procesos, b) la adquisición de la infraestructura física que los lleve a cabo y c) la evaluación de la duración de su sostenibilidad en el tiempo.
- La tercera actividad de soporte mencionada se relaciona con la gerencia de recursos humanos, la que brinda apoyo a toda la cadena de valor. La importancia del talento hace que este aspecto tenga un carácter no menor, exhortando a reconocer los sacrificios que involucra el proceso de reclutamiento. Ejemplifica la actitud de algunas firmas que prefieren la contratación de personal no experimentado para ahorrar costos de nómina. Alerta que la inversión en reclutamiento y entrenamiento -realizada por la firma- se perdería en caso de no tener la habilidad de motivarlos.

A fin de explotar los escasos recursos, característica frecuente de las Pymes, tienden a reclutar personal con escasos conocimientos que -sin embargo- puedan ser multifuncionales, previa su capacitación dentro de la empresa. Esta práctica puede ser aprovechada para adaptar sus funciones en entornos cambiantes y, sobre todo, en aquellas firmas cuya estructura sea menos jerárquica.

Sin embargo, si el staff de recursos humanos no aplica eficientemente las técnicas para evaluar las competencias básicas del aspirante, su capacidad de aprendizaje y predisposición para el aprendizaje continuo, el ahorro inicial de conseguir personal sin experiencia podría reducir la productividad del área o la firma, en general.

- Finalmente, la última actividad de soporte que aborda incluye a la Gerencia General e involucra Planificación, Finanzas, Contabilidad, Legal y Gestión de Calidad.

A fin de evaluar las actividades, recomienda clasificar y ordenarlas conforme al flujo normal del proceso de producción, sugiriendo definir las utilizando aquellas que cumplan los siguientes criterios:

1. Tengan diferente contribución económica.
2. Muestren un efecto en la diferenciación.
3. Sus costos deben ser significativos o mostrar una tendencia de crecimiento.

Porter (1990) señala que una de las principales ventajas de la desagregación de actividades se conecta con facilitar la optimización de las mismas que -en su nivel más elemental- sería alcanzado al coordinarlas eficazmente. Aclara que esto se logra mediante el reconocimiento de aquellas que están vinculadas y pudieran provocar compensaciones, como por ejemplo, predisponer una mayor inversión en la inspección de insumos, provocando ahorros en los costos del servicio al cliente.



Recomienda utilizar las siguientes relaciones de causa y efecto a los fines de encontrar los vínculos con mayor facilidad:

1. Diferentes formas en las que una función puede ser ejecutada.
2. El costo de algunas actividades principales puede ser disminuida gracias al mayor esfuerzo realizado en actividades indirectas.
3. Algunas actividades realizadas al interior de la empresa podrían reducir los esfuerzos de demostración del producto.

Asimismo, existen ciertas barreras que impiden lograr estos objetivos en las Pymes, tales como:

- a) La identificación de estas relaciones presupone que se destina cierto presupuesto a la Investigación y Desarrollo (I+D); caso contrario, la creación de diferentes escenarios -en los que las funciones o procesos puedan ser ejecutados- estaría basada en suposiciones superfluas.
- b) Adaptar su sistema de información a capturar datos relacionados con los costos de las actividades.<sup>4</sup> La excesiva preocupación que -usualmente- tienen estas empresas por atender regulaciones contables de carácter legal y fiscal provoca que disminuya su esfuerzo en costear sus actividades clave. Si los sistemas de información proveyeran esta información se facilitarían la construcción de métricas destinadas a evaluar el posicionamiento en su sector e identificar oportunidades de mayores eficiencias.
- c) Disponer del talento necesario para el análisis de procesos. De este modo, las Pymes deben desarrollar la habilidad de desagregar las actividades y reconocer sus mayores vínculos. El estado de arte ofrece algunas técnicas para su evaluación y muestran -entre sus bondades- las siguientes características:
  - Modelación y su desarrollo.
  - Análisis del modelo del negocio
  - Metodología apropiada
  - Evaluación del desempeño

## El Sistema de Valor (SV)

Otro concepto introducido por Porter se relaciona con el SV, que abarca cadenas de valor extendidas como las de proveedores, la firma misma, su cadena de distribución y clientes finales. Cita la práctica japonesa del “Kanban” para reducir tiempos (lead times) y mejorar la frecuencia de entrega de los proveedores a fin de minimizar los costos de transporte y los niveles de inventario.

---

4 De allí que el costeo ABC (Activity Based Costing) no es comúnmente utilizado en las Pymes.

La adopción de esta herramienta ha sido realizada en muchas firmas que tienen acceso a sistemas desarrollados o a la implementación de Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), cuyo presupuesto incluiría un rubro destinado a gestión de cambio. Sin embargo, su costo representaría una inversión onerosa, relegando -por tanto- su explotación a las pocas Pymes que tengan los recursos suficientes.

Kaplinsky (2001) encontró muy aplicable esta herramienta para las Pymes y -en especial- para aquellos emprendimientos que intenten introducir productos en mercados globales. Atribuyó su importancia a su relación con la competitividad sistémica, la que -para ser alcanzada- debería enfocarse en la reducción del nivel de inventario como tema prioritario.

Si el manejo de inventario deviniera clave en el desempeño de una Pyme, probablemente un aspecto fundamental se relacionaría con la disminución de la producción o su interrupción temporal, si la siguiente etapa en el flujo continuo de procesamiento no demandare una mayor cantidad de material en proceso. Como resultado final y a pesar de sacrificar la variable productividad, el valor del sistema en total se beneficiaría gracias a la mejora en el manejo del inventario.

A fin de asimilar esta filosofía, las jefaturas de área en las Pymes deberían estar entrenadas en sus preceptos y las ponderaciones de evaluación -para estos casos- deberían ser reevaluadas. De esta manera, no se crearían conflictos en aquellas áreas que pudieran verse perjudicadas al mostrar caídas en sus índices de productividad.

Senge (2000) se encuentra completamente en desacuerdo con la aplicación de esta filosofía. Considera que la ventaja de crear valor explotando las condiciones del mercado destruiría la libre competencia y esto se vería reflejado en un mayor poder de negociación o creación de barreras de entrada, trayendo -como consecuencia- una obstrucción a la capacidad de innovación de nuevos emprendimientos.

## El Mapeo del Sistema de Actividades (MSA)

Sugerido por Porter (2011), el MSA propone un abordaje integrador, cuyo objetivo central se relaciona con evaluar la existencia de la congruencia interna entre las actividades de la firma. Si la hubiera, las actividades estarían configuradas de forma tal que se muestren consistentes entre sí para que -en conjunto- fortalezcan todo el sistema.

En su propuesta, se reconoce -básicamente- la existencia de tres clases de elementos: a) competencias básicas, b) actividades principales y c) opciones estratégicas, los que pueden ser identificados y conectados mediante su diagramación, utilizando líneas principales y secundarias. A medida que el negocio evoluciona, la dirección puede inclinarse por diferentes opciones estratégicas, aunque en el diagrama se incluirán aquellas que sean relevantes y se mantengan vigentes hasta el tiempo presente.

Señala que esta herramienta tiene la virtud de evaluar todo el sistema, al incluir estas variables de relevancia y sus conexiones vigentes. De esta manera, se corregiría la

aplicación de modelos clásicos donde se evalúa –aisladamente- las competencias básicas, recursos fundamentales y los factores críticos de éxito. Proporciona un ejemplo de una línea de producción en la que afirma que se crearía mayor valor si su sistema de inventarios minimizara el desabastecimiento de materia prima.

De este modo y en función a su complejidad, reconoce que existen tres tipos de congruencia:

1. Congruencia simple entre cada actividad y la estrategia general, permitiendo que las ventajas competitivas sean agregadas y no se eliminen unas con otras.
2. Congruencia por reforzamiento de actividades. En este sentido brinda el ejemplo de la Corporación BIC, la que utilizaba una estrategia de bajo costo y un marketing de largo alcance. La congruencia de actividades -como diseño del producto, configuración de la planta a bajo costo y actividades de compras a gran escala- permitían alcanzar ventajas competitivas únicas.
3. Congruencia de optimización del esfuerzo. En su nivel más básico, dicha optimización se alcanzaría cuando una adecuada coordinación e intercambio de información -entre las actividades- permiten eliminar la duplicación de trabajos. Niveles más avanzados de coordinación pueden lograrse cuando -por ejemplo- se mejore el diseño del producto y disminuya o elimine los servicios de post-venta.

La aplicación de esta herramienta en fases tempranas del desarrollo de una Pyme podría ser difícilmente alcanzable. Así, Morris *et al.* (2003) afirman que las Pymes -en su fase temprana- pueden adoptar reglas al azar y desviar sus modelos iniciales introduciendo elementos inconsistentes con los originalmente establecidos. Debido a la relativa poca experiencia en el mercado que puedan tener, provocaría -según el autor- que el único recurso con que contasen estas firmas sea la visión del propietario.

Sin embargo, cuando las Pymes alcanzasen la madurez, las firmas podrían ajustar su sistema de actividades conforme a los caminos sugeridos por Siggelkow (2002) como incremento, refuerzo, parcheo o eliminación de actividades, quien agrega que en ambientes cuya dinámica es radical no bastaría con una re-calibración del sistema, sino -más bien- se daría paso a su reconfiguración total.

En nuestra opinión, las Pyme podrían configurar –en una fase temprana- su propio sistema de actividades definiendo sus objetos e interpretando la probable congruencia o falta de ella. Este ejercicio se vería –aún- mejor formulado si la firma evaluara el sistema de actividades de algunos de los agentes en el mercado pertenecientes a su sector. Una vez que la firma se afiance en el mercado, cualquier adaptación o camino a ser seguido -conforme fuera apuntado precedentemente- puede ser incluido en el análisis bajo la modalidad de escenarios.

La calificación del grado de congruencia o refuerzo entre actividades puede ser medido aplicando diferentes tipos de métricas desde aquellas muy sencillas, empíricas o arbitrarias -como ponderaciones o ratios- hasta otras muy sofisticadas, como la

modelación matemática propuesta por Schnedler (2005). El autor propone que la medida de congruencia con los objetivos es relevante en la asignación de actividades y tareas, y -a los fines de introducir su modelo de optimización- plantea una ecuación de beneficios cuasi-convexa y una función cuasi-cóncava para los costos, ambas diferenciables, con lo cual -en estricto sentido- se proveería una solución única.

En este título, se han planteado HAE que pueden ayudar a las Pymes en la revisión de su situación interna, permitiendo:

- Evaluar la capacidad para aprovechar oportunidades, proponiendo estrategias de crecimiento o diversificación.
- Proponer la desagregación de actividades de la empresa a los fines de detectar compensaciones y coordinaciones entre ellas.
- Entender y operar cadenas de valor más extendidas al trabajar en mercados globales.
- Integrar y hacer congruentes las distintas actividades de la firma.

Un resumen de las herramientas expuestas, se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 – HAE –Ambiente interno

HAE	Concepto	Positivo	Negativo
<i>Matriz de Ansoff</i>	Evalúa la capacidad de aprovechar oportunidades de mercado a partir del análisis del portafolio de productos. Propone estrategias de crecimiento y diversificación.	Analiza la estructura del mercado, define objetivos de marketing y estratégicos, lo que incide en la asignación de recursos. Sencilla y fácil de utilizar.	Falta de realismo, sesgo ante el riesgo e imposibilidad de ubicar en un cuadrante a ciertos productos.
<i>Cadena de Valor (CV)</i>	Desagrega las actividades de una empresa en primarias y de apoyo (Compras, Tecnología, RH) y Gerencia General).	Se detectan compensaciones y mayor coordinación entre actividades.	Necesidad de presupuesto de I+D, sistema de información y talento analítico.
<i>Sistema de Valor (SV)</i>	Abarca CV extendidas.	Adoptada por empresas con sistemas ERP y cuando se opere en mercados globales.	Costosa (aplicable a pocas Pymes). Podría destruir la libre competencia y el emprendimiento.
<i>Mapo del Sistema de Actividades (MSA)</i>	Abordaje integrador para evaluar la congruencia interna entre las actividades de la firma.	Distingue: a) competencias básicas, b) actividades principales y c) opciones estratégicas, evaluando todo el sistema. Aplicable en estadios más maduros de las Pymes.	Más difícil de aplicar en estadios tempranos, existiendo solo el riesgo de incorporar solo al visión del propietario.

Fuente: Elaboración Propia

## Herramientas de Análisis Estratégico clásicas del ambiente externo

### Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter

La creación de ventajas competitivas y la rentabilidad de los sectores industriales son temas que han provocado el estudio de muchos académicos y especialistas. De allí, que Porter (1985) revele que -uno de los factores preponderantes a los fines de determinar la rentabilidad de un sector industrial- está conectado con la intensidad de la rivalidad competitiva y con la capacidad para alcanzar ventajas competitivas que diferencien a las empresas de sus pares.

De este modo, plantea que existen cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad y la contextura competitiva de un sector industrial, mencionando lo fundamental que deviene la habilidad necesaria para reaccionar e influir en estas cinco variables o fuerzas.

De esta manera, Porter (2011) indica que las opciones estratégicas que podrían ser explotadas –incluyendo la construcción de barreras de entrada y la reconfiguración de la industria- estarían restringidas para muchas Pymes, excepto que su poder de influencia en el mercado sea mayor gracias a acciones tales como alianzas estratégicas con multinacionales líderes. En realidad, estas opciones estratégicas podrían ser consideradas por –solamente- un estrato de Pymes que lleguen a proponer modelos de negocios o productos muy innovadores cuya ventaja competitiva se base en el lanzamiento de *break throughs* o en su habilidad para mejorar, mantener, administrar y crear conocimiento en modo constante y persistente.

En este sentido, Yilmaz (2009) afirma que –en Turquía- las Pymes del sector turístico obvian las estrategias que tengan relación con configurar la industria debido a que entienden que cuentan con baja probabilidad de poder ejercer alguna influencia en tal variable por lo que prefieren adaptarse al entorno.

Sin embargo, una opción estratégica -a la que la mayoría de Pymes tiene acceso- es la de reconocer -en su sector- aquellos factores que afecten considerablemente su rentabilidad, potenciándolos a su favor en base a la congruencia que exista con los recursos disponibles.

Boian (2007) señala que -entre las fuerzas que típicamente afectan negativamente a las Pymes- está su bajo poder de negociación con los proveedores. Por lo tanto, algunas optarían por reconocer los vínculos con los grandes proveedores para ejecutar acciones conjuntas que les permitan capturar una mayor participación de mercado.

A fin de aplicar esta herramienta, propone un abordaje aritmético, por medio del cual pondera tanto las fuerzas como sus sub-factores a los fines de evaluar el efecto de la capacidad de la firma para obtener rentabilidad.

Si bien resulta necesario reconocer que estos factores pueden modificarse a través del tiempo, Grant (1997) propone su revisión periódica y calificación, lo que permitiría

reconocer y definir nuevas tendencias conforme los cambios que vayan dándose en la configuración de la industria.

Otra limitación sugerida por el autor concierne a la falta de análisis dinámico dado por la interacción y/o reacción de los competidores, lo que obliga -a las Pymes- a evaluar el resultado de diferentes escenarios, incluyendo el efecto de probables represalias. Así, el conocimiento y el monitoreo de la competencia –lo que incluye capacidades, posibilidades y filosofía- ayuda en la preparación de escenarios probabilísticos. A este punto, es dable aclarar que -en los escenarios actuales- la inteligencia competitiva –entendida como el reconocimiento de las variables clave, su interrelación e interpretación- cobra una relevancia fundamental, aunque las Pyme, por lo general, no dispongan de los recursos necesarios para efectuar este tipo de análisis.

Una de las capacidades estratégicas que puede alcanzar una Pyme – según destaca Yilmaz (2009)- es la eficiencia y velocidad en el proceso de decisiones y -por tanto- se hace imprescindible adquirir este tipo de habilidades y hacerlas sostenibles en el tiempo.

A modo de conclusión, en la actualidad, la preparación de escenarios ya no debe pertenecer –en forma exclusiva- al reino de las grandes corporaciones. Las Pymes – también- necesitan de esta valiosa herramienta a los fines de influir positivamente en su desempeño y en la optimización de su gestión.

## Análisis PESTEL

Valorado por distintos autores, este análisis plantea describir el ambiente externo de las organizaciones por sus factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Ward (2005) destaca -por ejemplo- que puede revelar restricciones sobre probables acciones a ejecutar, que facilita el descubrimiento de nuevos mercados o nichos y que – además- analiza los aspectos tecnológicos que permiten la mejora de procesos internos a lo largo de toda la cadena de valor. Otros autores como Dess (2011) y Lawrence (2012), señalan que algunas Pymes son más vulnerables a cambios en variables económicas, por lo que una suba de tasas de interés podría afectar -por ejemplo- al sector inmobiliario.

A su vez, el análisis de variables socio-demográficas permite satisfacer –eficientemente- las necesidades de los consumidores conforme oscilen las tendencias de las variables respectivas. Así, -por ejemplo- el estilo conservador o vanguardista hacia el cual se incline un grupo específico de clientes en una cadena de retail puede ser monitoreado por varias vías. Si éstos son de carácter estacionario, la aplicación de encuestas en locales comerciales facilita la captura y el procesamiento de información. Por otro lado, si una Pyme de retail actualiza –en línea- sus ventas en locales, el análisis de rotación en tiempo real puede permitir exhibir los productos de tendencia o reorganizar sus existencias en el local.

Del análisis de diversas fuentes informativas, se observa que este análisis puede ser muy librado a cada grupo ejecutivo, tanto en profundidad como en contenido.

## Análisis FODA

Otra de las herramientas más populares -por su aparente facilidad de aplicación- es el análisis FODA (por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Helms (2010) defiende su utilización argumentando que puede capturar –plenamente- el esfuerzo del equipo a partir de la lluvia de ideas. Sin embargo, a fin de evitar el sesgo que pudiera derivar la utilización aislada de una sola herramienta, Ormanidhi (2008) recomienda utilizar la información provista por las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL a efectos de complementar este estudio.

Thomson (2008) encuentra que esta herramienta resulta ideal para establecer *benchmarks*<sup>5</sup> de posición competitiva. Propone un abordaje sencillo, sugiriendo listar las fortalezas en términos de factores críticos de éxito y calificarlas en una escala de uno a diez. Si se realiza un análisis con los competidores clave, se puede obtener una base para identificar aquellos en el grupo que son más competitivos. Al parecer este enfoque es simple y adaptable a una Pyme comparado con algunos ejercicios complejos de optimización matemática –que utilizan programación lineal o matemática- que fueran ensayados con relativo éxito por Houben (1999) y Zavadskas (2011).

Entre las limitaciones de esta herramienta, Helms (2010) menciona que la jerarquización de elementos deviene en una tarea que requiere buen juicio y agrega que –característicamente- se limita al análisis situacional y no dinámico. Esta última limitación se superaría si una Pyme ejecutara –periódicamente- el ejercicio de *benchmarking* con sus competidores y evaluara el comportamiento en la serie de tiempo correspondiente.

En este título, se han planteado HAE que pueden ser de suma utilidad para ayudar a las Pymes a revisar la situación externa, lográndose:

- Comprender de dónde proviene la rentabilidad del sector industrial en que se compete y definir la ventaja competitiva pretendida.
- Analizar factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a la organización y sus mercados.
- Entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que el equipo directivo deberá enfrentar y establecer *benchmarks* competitivos.

Se muestra en el siguiente cuadro un resumen de las herramientas expuestas:

---

<sup>5</sup> Comparación con los mejores utilizada como referencia para la mejora continua y de excelencia.

Cuadro 3 – HAE –Ambiente externo

HAE	Concepto	Positivo	Negativo
<i>Las 5 fuerzas competitivas de Porter</i>	Ayuda en el análisis de la rentabilidad de un sector industrial y en la definición de ventajas competitivas. Tiene el objetivo de generar barreras de entrada y reconfigurar la industria.	Potencia factores que afectan la rentabilidad y los hace congruentes con los recursos disponibles. Brinda conocimiento de la competencia y planteo de escenarios. Analiza tendencias futuras en los mercados.	Difícil de aplicar en Pymes que no tengan influencia en sus mercados, lo que genera –además– un bajo poder de negociación con proveedores. La inteligencia competitiva requiere de la asignación de muchos recursos.
<i>Análisis PESTEL</i>	Analiza los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, externos a las organizaciones.	Puede revelar restricciones, descubrimiento de nuevos mercados o nichos y aspectos tecnológicos fundamentales. Determina la vulnerabilidad de ciertas Pymes a cambios en variables económicas y analiza las variables socio-demográficas	Dependiente de cada grupo ejecutivo, en contenido y profundidad.
<i>Análisis FODA</i>	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Captura el esfuerzo del equipo. Ideal para establecer benchmarks competitivos.	No usarlo en modo aislado, sí con las 5 fuerzas competitivas de Porter y con el análisis PESTEL. Dificultad en la jerarquización de los elementos.

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

En este estudio se han repasado algunas de las principales y elementales HAE, aplicables a las Pymes.

Se puntualiza que las orientadas al análisis interno brindan más oportunidades para la mejora de la posición competitiva ya que:

- Ofrecen alternativas para el aprovechamiento de oportunidades.
- Al respecto de las actividades, plantean su mejor comprensión, su adecuada congruencia, integración y coordinación, y-finalmente- las compensaciones cruzadas necesarias.
- Sugieren un mejor modo de operar en mercados globales a partir de cadenas de valor más extendidas.

Asimismo y dentro de este tipo de análisis, se ha observado –por ejemplo– que la Cadena de Valor está sustentada por preceptos filosóficos fundamentados en la excelencia, los que podrían ayudar a las Pymes a competir -de otro modo- en sus mercados.



Algunas limitaciones a estas herramientas se relacionan con su falta de realismo, una necesidad presupuestaria que muchas Pymes no disponen o la imposibilidad de aplicarlas a determinadas situaciones puntuales. Por tal motivo, resulta necesario entender sus fundamentos y aplicabilidades a efectos de provocar los impactos buscados.

Por otro lado, las orientadas al análisis externo permiten definir ventajas competitivas a partir de comprender el origen de la rentabilidad del sector industrial, analizar factores PESTEL y FODA. De esta manera, se vuelve imprescindible que los sistemas de información capten la información relevante a los fines de procesarla y se cuente con el talento apropiado para su manejo e interpretación.

Algunos de los elementos positivos detectados se refieren al potenciamiento que ejercen sobre la rentabilidad empresarial y el descubrimiento de nuevos mercados, la congruencia que proponen con los recursos disponibles, el establecimiento de benchmarks competitivos y el análisis de tendencias futuras.

Como inconvenientes a considerar, es dable destacar que -algunas de estas herramientas- requieren que las Pymes cuenten con una cierta influencia en sus mercados y puedan enfrentar negociaciones más balanceadas con proveedores, ser muy dependientes de la habilidad y el talento directivo y -también- no utilizarlas en modo aislado, sino complementadas con otras HAE.

A su vez, se ha puntualizado que las Pymes enfrentan diversas barreras -entre ellas, culturales y tecnológicas- que les impiden su progreso. Las primeras, pueden variar dependiendo de la zona geográfica en que estén ubicadas las operaciones y, las segundas, es posible superarlas mediante la aplicación de metodologías y conocimientos tecnológicos complementarios.

Se han discutido algunos aspectos concernientes a las distintas herramientas presentadas a fin de ayudar a validar y concatenar los esfuerzos estratégicos destinados a priorizar objetivos, definir opciones y liderar decisiones en las principales áreas y actividades de las organizaciones.

Como resultado del análisis realizado, se plantea que el objetivo propuesto ha sido verificado y la hipótesis -de la que se ha partido- fue corroborada.

A modo de resumen, se han planteado diversas HAE que pueden ser aplicables a las Pymes. Probablemente, las mismas no se encuentran más ampliamente difundidas por inhabilidad de los académicos y especialistas, aunque -además- por una cierta imposibilidad en superar los inconvenientes que ellas mismas plantean dentro de las empresas. Como se ha expuesto, toda herramienta cuenta con beneficios e imposibilidades, no existiendo caminos únicos y seguros.<sup>6</sup>

En cierto modo, la vida de las organizaciones depende de un sinnúmero de factores que imponen nuevos enfoques y procedimientos que deberán ser considerados -en forma

---

6 En trabajos anteriores, se amplían tanto estas herramientas como sus beneficios e inconvenientes.

muy especial- con el fin de lograr los nuevos saltos cualitativos que el contexto impone. Las Pymes son muy importantes dentro del contexto económico y laboral de los países y regiones del mundo, por lo que de nada servirá seguir anclados a fundamentos pasados, sin incorporar herramientas que puedan ayudarlas a prolongar su longevidad.

## Bibliografía

- Álvarez Peralta, D. y Viltard L. A. (2016) Herramientas estratégicas para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME). El caso de las empresas de Quito, Ecuador. B. S. Lab, Avellino: Italia.
- Álvarez Peralta, D. y Viltard L. A. (Oct-Dec, 2015) Strategic Analysis Tools Application at SMEs in Ecuador. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, v6 n4, San Pablo: Brasil.
- Álvarez Peralta, D. y Viltard L. A. (Apr-Jun, 2015) Simple Strategic Analysis Tools at SMEs in Ecuador. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, v6, n2, San Pablo: Brasil.
- Boian, N (2007) Diagnostic of Competitive position at small and medium size companies, International Conference of economic Engineering and Manufacturing System, University of Brasov, Romania.
- Dess, G (2011). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas* (5ª Ed.), Madrid, Mc Graw Hill.
- Grant, R. (1997) Contemporary strategy analysis (2da Ed.) Washington D.C., *Georgetown University, USA*
- Gunther, L. (2011) Intervention Method for participatory strategy development and implementation. A way to enhance strategic thinking and acting of SME. *International Journal of business and management studies*, v.1, n. 3.
- Hammel, G. y Prahalad, C. (1989) Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Boston: USA.
- Helms, M (2010) Exploring SWOT Analysis-Where are we now? A review of academic research from last decade, *Dalton State College*, USA
- Hoang, P (2011) *Business & Management*, Ibid Press, 2a Ed.
- Houben, G (1999) A knowledge based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium size enterprises, *Decision support system*, n.26, p. 125-135.
- Kaplinsky, R. (2001) A handbook for value chain research. Disponible en: <http://www.prism.uct.ac.za/papers/vchnov01.pdf>, consultado el 15/8/2016.

- Krauss, S (2009) Strategic Management and entrepreneurship: Friends of foes? *International of Business Science and applied Management*, n.4.
- Kotler, P (2013) *Marketing. An introduction*, Prentice Hall, 11th Edition, New Jersey: USA.
- Lasio, V (2013) Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Escuela Politécnica Superior del Litoral.
- Laszló, S. y Ulbert, J. (2008) The strategy formulation of the Hungarian SME Sector within the framework of the Ansoff Product/Market Matrix. International Innovation conference for cooperation and development, *University of Pécs Faculty on business and economics*, Pécs. P. 236-245
- Lawrence, W (2012) Competitive analysis in SME's from Jamaica. *The University of the West Indies*, Jamaica.
- Mc Donald, M. (1991) *Strategic Marketing Planning. A state of the Art review*, Bedford, Canfield, 10th Ed.
- OECD (2013) Latin American Economic Outlook. *SME Policies for Structural Change*.
- Ormanidhi, C (2008). Strategic Management. An insightful and convenient approach to Firm's analysis, University of Toronto.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance*. Ed. Pirámide, Grupo Anaya, S.A.
- Porter, M (1990) *The competitive advantage of Nations*, New York. The free press, New York: USA.
- Porter, M (2011) On strategy, 10 must reads, *Harvard Publishing Corporation*, Boston: USA.
- Rueda, C., Pérez M. y Benito, D. (2013) Matriz de Crecimiento Empresarial. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia: España.
- Schnedler, W. (27/5/2005) Performance Measure Congruence and Efficient Allocation Across Tasks. *German Economic Association of Business Administration – GEABA*.
- Senge, P (2000) Management for 21st Century. *Harvard Business Review* (p. 135-136), Boston: USA.
- Siggelkow, N (2002) Evolution toward fit. *University of Pennsylvania* (N.1, p. 1-36), USA.
- Thompson, A. (2008) *Administración estratégica*, Mc Graw Hill, p.102-115, México.
- Viltard, L. A. (Abr-Jun, 2016) Unlimited: Blurred limits in a borderless world, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, v7, n2, San Pablo: Brasil

Ward, D. (2005) An overview of strategy development models and the Ward-Rivani models. *European School of Economics*, Milan: Italia.

Yilmaz, B (2009) Competitive Advantage Strategies for SME's: A case study in Tourist Sector. *Docuz Eylul University*, Turkey.

Zavadskas, E. (2011) Selection of construction management strategy based on the SWOT and Multi-criteria analysis. Disponible en: <http://www.acme.pwr.wroc.pl/repository/367/online.pdf>, consultado el 15/09/2016.