

Utilización del análisis FODA y Análisis de Brechas en dos pequeñas y medianas empresas

L. Hernández Aguilar^{1*}, G. Juárez Román², I.D. Trejo García³, J. Altamirano Herrera⁴, J.M. Jaramillo Hernández⁵, ¹Departamento de Ingeniería Industrial, ²Departamento de Ingeniería Industrial, ³Departamento de Sistemas Computación, ⁴Departamento de Sistemas Computación, ⁵alumno de Ingeniería Industrial, Instituto Tecnológico Nacional, Instituto Tecnológico de Reynosa, Ave. Tecnológico S/N, Frac., Lomas Real de Jarachina Sur, C.P. 88730, Cd. Reynosa, Tamaulipas, México

*ludovicoh@gmail.com

juarez.gerardo@gmail.com

Área de participación: Ingeniería Industrial

Resumen

Una necesidad importante de las pequeñas y medianas empresas es la de conocer su situación actual y decidir el rumbo que las mantenga competitivas. Es importante que las empresas sean evaluadas periódicamente. El análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de diagnóstico que permite conocer los factores internos y externos, que dan continuidad y certidumbre a las estrategias formuladas empresarialmente. Estas para ser validadas se someten a una forma diferente del análisis de brechas y auditoría del desempeño. Este trabajo expone las líneas de acción y estrategias utilizando una tabla de comparación entre dos pequeñas y medianas empresas demostrando la similitud de las líneas de acción y estrategias obtenidas. También, presenta una forma diferente y sencilla de utilizar estas herramientas, utilizando la tabla del cruce de datos y el análisis de brechas, junto con la auditoría del desempeño.

Palabras clave: análisis FODA, diagnóstico, análisis de brechas, auditoría del desempeño.

Abstract.

One of the most important needs of small and medium enterprises (SMEs) for their characteristics (small staff, installed and ways of operating capacity), is to know your current situation and decide which direction to take to stay on competitive organizations; For this reason, it is very important that the company be evaluated periodically to properly set your course. SWOT analysis is a diagnostic tool that allows to know both our internal and external factors, formulating strategies to give continuity and certainty to the strategies formulated. Which to be validated undergo a different form of gap analysis and performance audit. And discern, reduce and give certainty to the lines of action and strategies, using a comparison table between the two SME demonstrating the similarity of the lines of action and strategies obtained. This work focuses on the different and simple way to use the tools from the intersection table to the data gap analysis and performance audit.

Keywords: SWOT analysis, diagnosis, gap analysis, performance audit.

Introducción

Una de las principales causas de desaparición de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en México, es la carencia de una cultura administrativa sólida y la aplicación periódica de diagnósticos para evaluar su desempeño. Desde el año 1994, en el Sistema Nacional de la Educación Superior Tecnológica de México, la planeación estratégica se ha impartido en las aulas. Con la planeación estratégica se conocen los factores internos y externos que pueden ayudar o afectar a las PyMEs. Durante la enseñanza en el nivel de Educación Superior Tecnológica se vincula al estudiante con las PyMEs mediante la realización de proyectos específicos de los temas expuestos, transitando hasta la aplicación de las diferentes herramientas analíticas aprendidas en las aulas.

Gallardo, (2012) menciona que una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se convierte en una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una PyME. Así mismo, este autor explica que tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, línea de producto, y unidades estratégicas de negocio. El análisis FODA es una herramienta para la formulación de estrategias y

ofrece oportunidades de éxito. Es importante que el análisis FODA no solo se limite a la identificación de las situaciones internas o externas, si no que ofrezca una técnica lógica y confiable para la formulación de las estrategias para entender el potencial interno y aprovechar las oportunidades que existen en el exterior para mantenerse en el mercado.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) exponen que el análisis de brechas constituye una evaluación de la realidad en función de la auditoria del desempeño. Utilizando esta herramienta, con un nuevo orden en el manejo de datos agrupando, las estrategias similares son útiles para identificar áreas de oportunidad de mejora. También permite identificar las líneas de acción similares que permiten distinguir las oportunidades que tienen las PyMEs.

Se observa que varios autores manejan la matriz de información con otros fines; sin embargo, realizando el cruce de datos de la matriz de información se tiene la posibilidad de desarrollar las líneas de acción y estrategias específicas.

El objetivo de este trabajo es utilizar el análisis FODA, el análisis de brechas y la auditoria del desempeño para conocer la situación actual de dos PyMEs: Farmacia Victoria y el Instituto Narváez.

Este trabajo podría ayudar a definir las estrategias en estas PyMEs para mantener su competitividad, así como la capacidad para cumplir con las estrategias y los indicadores establecidos.

Metodología

Este trabajo se ha desarrollado mediante una investigación cualitativa y cuantitativa en dos PyMEs de Reynosa, Tamaulipas México: Farmacia Victoria e Instituto Narváez. La Farmacia Victoria cuenta con una antigüedad de 29 años (Arévalo, Mendoza, Pérez, Valdez y Villareal, 2014) y el Instituto Narváez 22 años (Cervantes, Sánchez, y Treviño, 2014).

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, se determinó el tipo de estrategia a utilizar realizando una matriz de información con cuatro cuadrantes en los que se registró la información de la manera siguiente: la estrategia agresiva entre las fortalezas y las oportunidades se le asignó el color rojo; la estrategia reactiva entre las fortalezas y amenazas se le asignó el color azul; la estrategia adaptativa entre oportunidades y debilidades se le asignó el color verde; la estrategia defensiva entre debilidades y amenazas se le asignó el color negro.

Posteriormente, se procedió a realizar el cruce de datos para formular las estrategias adecuadas para cada situación específica. Con esta matriz se identificaron y clasificaron las estrategias, al cruzar los factores internos con los externos para obtener los cuatro tipos de estrategias posibles.

El procedimiento se estableció de la siguiente manera:

1. La situación de la organización utilizando FODA se enlistó en la matriz de información. Ver tablas (1 y 2).
2. Se analizó FODA de la siguiente manera: fortaleza con oportunidad, fortaleza con amenaza, debilidad con oportunidad y debilidad con amenaza. Se otorgó la siguiente ponderación: mucha relación (2), poca relación (1) y nula relación (0).
3. Se identificaron las que obtuvieron mucha relación con un (2). En la tabla (3 y 4) Se cruzaron de datos de Farmacia Victoria e Instituto Narváez.
4. Se plantearon las posibles oportunidades de solución identificando el correspondiente cruce de datos.
5. Se identificaron y validaron líneas de acción mediante un análisis de brechas y la auditoría del desempeño para determinar líneas de acción y estrategias resultantes.
6. Se compararon las líneas de acción y las estrategias obtenidas. en la cual se muestra que las PyMEs los principales problemas son similares sin importar el giro.

Resultados

En la tabla 1, se observa la lista de situaciones de la Farmacia Victoria. Se observa que por el tiempo que lleva establecida, está en la etapa de decadencia o de confort. Esto se observa por sus debilidades 1, 5 y 6 que al compararse con las fortalezas 1, 3, 5 y 6 se eliminan las debilidades; las oportunidades 2, 3 y 5 se convierten en fortalezas.

Tabla 1. Lista de situaciones encontradas en Farmacia Victoria.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. La empresa se ha mantenido en el mercado. 2. Cuenta con clientes cautivos. 3. Personal con experiencia y atención personalizada. 4. Ofrece una diversificación de productos. 5. Cuenta con consultorio médico subsecuente. 6. Cuenta con espacio suficiente.	1. Clientes potenciales, el sector próximo a la farmacia. 2. Alta densidad de población en la periferia. 3. Convenios con hospitales. 4. Aplicar encuestas de satisfacción del cliente. 5. Existencia de proveedores posibles de captar. 6. Rediseñar las instalaciones, optimizando el espacio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Exceso de personal de acuerdo al tamaño del negocio. 2. Falta de dinamismo promocional. 3. No cuenta con servicio las 24 horas. 4. Apariencia física de las instalaciones no apropiada. 5. Se ha utilizado la misma metodología de trabajo. 6. No se aplican nuevas tecnologías.	1. Crisis mundial en el sector financiero. 2. Fuerte competencia de franquicias reconocidas. 3. La competencia brinda mejores precios. 4. Emigración de habitantes a la periferia. 5. Altos costos de publicidad. 6. La inseguridad en la sociedad.

En la tabla 2, se puede observar que las debilidades 7, 8, y 10 limitan el acceso al Instituto Narváez, que al eliminarlas, se aprovechan las fortalezas 4, y 7, para lograr las oportunidades 1, 4, 5 y 8.

Tabla 2. Lista de situaciones encontradas en el Instituto Narváez.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Experiencia en el deporte de los maestros del Instituto. 2. Tenemos una metodología de entrenamiento que da resultados positivos. 3. La unión del equipo de trabajo de los Institutos. 4. Buen prestigio de nuestro Instituto en el mercado. 5. Se encuentra vanguardia en nuevos sistemas de entrenamiento. 6. Buena capacitación del maestro a cargo del instituto. 7. Distribución de sucursales alrededor de la ciudad. 8. Tenemos asociaciones con organizaciones de prestigio. 9. Contamos con la certificación de grados en el Tae Kwon Do. 10. Registros avalados por Estados Unidos, Corea y México.	1. Tendencia de Crecimiento de Instituto por la población. 2. Falta de madurez de otros institutos. 3. Fácil acceso para la adquisición de equipo de entrenamiento. 4. Espacio suficiente para la ampliación del Instituto para atender una mayor demanda. 5. Mejorar la imagen interna y externa del Instituto. 6. Posibilidad de intercambio de alumnos entre Institutos. 7. Desarrollar más convenios con otras instituciones destacadas. 8. Interacción con Institutos de Tae Kwon Do de la región. 9. Participación en eventos nacionales e internacionales. 10. Disponibilidad para trabajo sinérgico entre los institutos de Tae Kwon Do del municipio.

DEBILIDADES	AMENAZAS
- Ubicación del Instituto #4 poco accesible. - Falta de publicidad para el Instituto. - Tamaño reducido del área de entrenamiento para los alumnos. - Falta de Tatami en el área de entrenamiento. - No hay suficiente alumnado para inscribirse al Instituto. - Precio de venta en Dólares del equipo para Tae Kwon Do. - Falta de un estacionamiento de autos para alumnos y maestros. - Falta de mantenimiento en las áreas internas de la escuela. - Uso inadecuado de las instalaciones por personas externas. - Administración deficiente del Instituto.	- Competencia consolidada de otros institutos. - Clima meteorológico cambiante de la región. - Desprestigio por parte de la competencia. - Política estrecha entre directivos. - Competencia deshonestas de otras escuelas. - La ubicación del Instituto se encuentra en una zona de nivel Socioeconómico bajo. - La inseguridad de la región. - Falta de promoción de la cultura del deporte en la región. - No hay suficiente apoyo del gobierno al deporte de Tae Kwon Do. - No hay suficiente apoyo de los padres a los alumnos.

En la tabla 3, se observan los resultados del cruce de datos de la Farmacia Victoria, en la cual para fácil identificación están indicados con el números dos. Estos resultados se seleccionan para la generación de las estrategias.

Tabla 3. Cruce de datos de la Farmacia Victoria.

AGRESIVA							
		OPOTUNIDADES					
		1	2	3	4	5	6
FORTALEZAS	1	0	0	2	2	0	0
	2	0	0	2	0	0	0
	3	1	0	0	1	0	1
	4	2	0	0	2	1	2
	5	2	2	1	1	0	0
	6	0	0	0	1	2	2

REACTIVA							
		AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6
FORTALEZAS	1	2	2	1	0	0	0
	2	1	2	2	2	0	0
	3	0	1	1	0	0	0
	4	0	2	1	0	0	0
	5	0	2	1	0	0	0
	6	0	0	1	0	0	0

ADAPTIVA							
		OPOTUNIDADES					
		1	2	3	4	5	6
DEBILIDADES	1	0	0	0	1	0	2
	2	2	1	2	2	0	0
	3	2	2	2	1	0	0
	4	2	2	0	0	0	2
	5	2	2	2	2	0	0
	6	1	1	0	0	2	2

DEFENSIVA							
		AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6
DEBILIDADES	1	0	0	2	0	0	0
	2	0	2	2	0	2	0
	3	0	2	1	0	0	0
	4	0	1	0	0	0	0
	5	0	2	2	0	0	0
	6	0	1	1	0	0	0

En la tabla 4, se observan los resultados del cruce de datos de la Farmacia Victoria en la cual para su fácil identificación de la información de más importancia están con el números dos; la estrategia agresiva en color rojo, para la estrategia reactiva color azul, la estrategia adaptativa color verde y la defensiva color negro.

Tabla 4. Cruce de datos del Instituto Narváez

AGRESIVA											
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	1	0	0	0	0	1	2	0	
	2	2	1	0	0	0	0	2	2	2	1
	3	2	1	0	1	0	2	1	2	2	2
	4	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2
	5	2	2	1	1	1	0	0	1	1	0
	6	1	2	1	2	0	1	0	1	2	0
	7	2	1	0	1	1	1	0	1	0	0
	8	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0
	9	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
	10	1	1	0	0	2	1	0	0	1	0

REACTIVA											
FORTALEZAS	AMENAZAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	0	1	1	2	1	0	0	0	1
	2	2	0	1	1	2	0	0	0	0	1
	3	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1
	4	2	0	2	2	2	2	0	0	1	1
	5	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0
	6	2	0	1	1	2	1	0	0	0	1
	7	2	0	1	0	0	1	1	0	0	0
	8	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	9	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	10	2	0	2	1	1	0	0	0	0	0

ADAPTIVA											
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	1	0	1	1	1	0	0	0	0
	2	2	1	0	1	2	0	1	1	1	0
	3	1	0	0	2	2	0	0	1	0	0
	4	0	0	2	2	2	0	0	1	0	0
	5	0	0	0	0	2	0	1	1	1	0
	6	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
	7	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0
	8	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0
	9	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0
	10	1	0	1	1	2	0	1	1	1	1

DEFENSIVA											
DEBILIDADES	AMENAZAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	1	2	0	1	1	1	1	0	0
	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	0
	3	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0
	4	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0
	5	2	2	2	0	0	2	0	2	1	1
	6	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0
	7	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
	8	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	9	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	10	2	0	1	1	0	2	0	0	0	1

Para la Identificación y validación de líneas de acción mediante el Análisis de brecha y auditoría del desempeño se clasifican las estrategias resultantes del cruce de datos para determinar las líneas de acción resultantes, identificando las situaciones a las cuales corresponde y formulando sus estrategias.

En la tabla 5, se observa que las seis principales líneas de acción muestran que eliminando las debilidades internas se aprovechan las oportunidades externas por ejemplo en la línea de acción procesos internos encontramos 16 combinaciones de la debilidades con las oportunidades encontrando que al eliminar las debilidades las convertimos en fortalezas, de manera puntual y se formulan las estrategias específicas internas a realizar.

Tabla 5. Resultados del análisis de brechas y auditoria del desempeño de la Farmacia Victoria.

ANALISIS DE BRECHAS.		
LINEA DE ACCIÓN	FACTORES INVOLUCRADAS	ESTRATEGIAS
VENTAS Implantar acciones que permitan generar preferencia, atraer un mayor número clientes e incrementar los ingresos.	F_1O_3 F_2O_3 D_2O_3 D_3O_1 D_3O_2 D_3O_3 D_4O_1 D_4O_2 D_3A_2	a) Convenios con hospitales cercanos y utilizar esta asociación como fuente de promoción. b) Extender el horario de servicio. c) Establecer promociones como descuentos, ofertas e incentivos.

PROMOCIÓN Implementar un programa anual de promociones según la temporada.	F ₄ O ₁ F ₅ O ₁ F ₅ O ₂ F ₂ A ₄ F ₅ A ₂ D ₂ O ₁	a) Promociones de compra en los productos ofrecidos. b) Promover los descuentos ofrecidos por el servicio por el consultorio consecuente.
PROCESOS INTERNOS Aplicación de diagnósticos Atención eficiente y de calidad a nuestros clientes. Administración eficiente	F ₁ O ₄ F ₂ A ₁ D ₂ O ₄ D ₂ A ₂ D ₂ A ₃ D ₂ A ₅ D ₅ A ₃ D ₅ O ₁ D ₅ O ₂ D ₅ O ₃ D ₅ O ₄ D ₅ O ₅ D ₅ O ₆ D ₆ O ₅ D ₆ O ₆ D ₁ A ₃ D ₅ A ₂ D ₁ O ₆	a) Realizar estudio de mercado. b) Utilizar la herramienta. benchmarking. c) Aplicación del QFD. d) Establecer sistemas de información competitivas.
PRODUCTOS Ofrecer una diversificación de productos con los mejores precios.	F ₄ O ₃ F ₂ A ₃ F ₄ A ₂ D ₁ O ₆ D ₅ A ₃	a) Elaborar un catálogo de productos y proveedores. b) Realizar evaluación y selección de proveedores.
DISEÑO DE INSTALACIONES Optimización y aprovechamiento de las instalaciones.	D ₄ O ₆ F ₄ O ₆ F ₆ O ₅ F ₆ O ₆ F ₁ A ₂	a) Realizar una distribución optima de los espacios físicos. b) Rediseñar el espacio de atención a clientes así como la imagen interna y externa.
CAPACITACIÓN Capacitación del personal	F ₁ A ₂ F ₂ A ₂	a) Capacitar al personal a través de guías, programas, y cursos de atención al cliente.

La tabla 6 muestra las cinco líneas de acción y los factores identificados con las debilidades y oportunidades. Los resultados del análisis de brechas y auditoria del desempeño del Instituto Narváez en las líneas de acción y procesos internos se encuentran 16 factores de las debilidades, al igual de la Farmacia Victoria que tiene 16. La Farmacia Victoria tiene 2 fortalezas y el Instituto Narváez 19 fortalezas.

Tabla 6. Análisis de brechas

ANÁLISIS DE BRECHAS		
LINEAS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS INVOLUCRADAS	ESTRATEGIAS
VENTAS Lograr mayor penetración de mercado.	(F ₄ O ₈ , F ₄ A ₆ , F ₂ O ₇ , F ₄ O ₇ , D ₁ O ₁ , D ₂ O ₁ , D ₅ O ₅ , D ₁ A ₁ , D ₁ A ₃ , D ₂ A ₁ , D ₂ A ₃ , D ₅ A ₁ , D ₅ A ₃ , D ₅ A ₆ , D ₅ A ₈)	a) Convenios con escuelas de las colonias aledañas. b) Ofrecer el servicio tanto en el gimnasio como en las escuelas.
PROMOCIÓN Implementar un programa anual de promociones según calendario escolar.	F ₁ O ₉ , F ₂ O ₉ , F ₄ O ₁ , F ₆ O ₄ , F ₆ O ₉ , F ₃ A ₄ , F ₄ A ₄ , F ₅ A ₄ .	a) Crear promociones de clases en las escuelas. b) Promover descuentos a grupos en las escuelas.
PROCESOS INTERNOS Administración actualizada y eficiente	F ₃ O ₈ , F ₃ O ₁₀ , F ₃ O ₉ , F ₄ O ₁₀ , D ₁ O ₅ , D ₁ O ₁ , D ₁ O ₆ , F ₇ O ₁ , F ₇ A ₁ , D ₂ O ₅ , D ₃ O ₄ , D ₄ O ₄ , D ₃ O ₅ , D ₇ O ₁ , D ₇ O ₄ , D ₇ O ₅ , D ₅ A ₂ , D ₈ O ₄ , D ₈ O ₅ , F ₃ O ₁ , F ₃ O ₆ , F ₆ O ₂ , F ₃ A ₁ , F ₃ A ₅ , F ₄ A ₃ , F ₄ A ₅ , F ₅ A ₃ , F ₆ A ₅ , F ₄ O ₂ , F ₁ O ₅ , F ₁ O ₁ , F ₁ O ₃ , D ₄ O ₃ , D ₄ O ₅ , D ₆ A ₆ , D ₈ A ₁	a) Hacer un estudio de mercado b) Efectuar el proceso de benchmarking, c) Hacer estudios de satisfacción del cliente (encuesta de satisfacción). d) Generar un plan de crecimiento planeado
SERVICIO Brindar un servicio de calidad	F ₂ O ₁ , F ₂ O ₃ , F ₅ O ₁ , F ₁ A ₅ , F ₂ A ₅ , F ₅ A ₅ , F ₂ O ₈ , F ₁ O ₁ , F ₅ O ₂ , F ₁ A ₁ ,	a) Ofrecer clase de calidad y con alta motivación

y a la vanguardia en sus técnicas de enseñanza	F2A1, F4A1, F5A1, F6A1	b) Respetar horarios de clases.
CAPACITACIÓN Actualización constante en las artes marciales	F2O1, F2O3, F5O1, F1A5, F2A5, F5A5, F2O8, F1O1, F5O2, F1A1, F2A1, F4A1, F5A1, F6A1	a) Capacitar al personal b) Aplicar metodología de entrenamiento con estructuras actualizadas

La tabla 7 muestra la comparación de las líneas de acción obtenidas entre la Farmacia Victoria y el Instituto Narváez; el 83 % son similares.

Tabla 7. Comparación de las líneas de acción y estrategias obtenidas entre la Farmacia Victoria y el Instituto Narváez.

LÍNEA DE ACCIÓN	FARMACIA VICTORIA	INSTITUTO NARVÁEZ	ESTRATEGIA
VENTAS	X	X	a) Realizar convenios. b) Extender el horario de servicio. c) Ofrecer el servicio tanto en el gimnasio como en las escuelas.
PROMOCIÓN	X	X	a) Establecer promociones. b) Crear promociones de clases en las escuelas. c) Promover descuentos a grupos en las escuelas.
PROCESOS INTERNOS	X	X	a) Realizar estudio de mercado. b) Utilizar la herramienta benchmarking, c) Aplicación del QFD. d) Establecer sistemas de información competitivas. e) Hacer un estudio de mercado.
PRODUCTOS Y/O SERVICIO	X	X	a) Elaborar un catálogo de productos y proveedores. b) Realizar evaluación y selección de proveedores. c) Elaborar un catálogo de productos y/o servicios. d) Ofrecer clase de calidad y con alta motivación. e) Respetar horarios de clases.
DISEÑO DE INSTALACIONES	X		a) Realizar una distribución óptima de los espacios físicos. b) Rediseñar el espacio de atención a clientes así como la imagen interna y externa.
CAPACITACIÓN	X	X	a) Capacitar al personal. b) Aplicar metodología de entrenamiento con estructuras actualizadas. c) Capacitar al personal a través de guías, programas, y cursos de atención al cliente.

La utilización de esta metodología es sencilla para determinar las líneas de acción, así como las estrategias particulares de cada PyME. De esta manera, se puede indicar el rumbo que debe tomar la estrategia. Las estrategias encontradas en las dos PyMEs son similares, lo que nos da pauta para identificar indicadores críticos de éxito.

Trabajo a futuro

Este trabajo tiene como temas a futuro darle continuidad transversal tomando la misma metodología aplicada a diferentes PyMEs de la región, para demostrar la eficacia de dicha metodología, ofreciendo a los pequeños empresarios herramientas que estén a su alcance y acordes al nivel de maduración de sus empresas y vinculados al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.

Conclusiones

Después de haber realizado este estudio con uso del análisis FODA, análisis de brechas y auditoria del desempeño a las dos PyMEs de Reynosa, Tamaulipas, se observa que los principales indicadores son similares. Este análisis es una herramienta eficaz que permite identificar su posición en el mercado y anticiparse para tomar decisiones acertadas. Esta herramienta podría ayudar a las PyMEs a tomar la mejor decisión, sin dejar todo a la acción directiva, intuición, o al azar y alcanzar la eficiencia de los procesos, la productividad y permanencia de las PyMEs en la economía nacional.

Referencias

Arévalo, K., Alma Mendoza, Karen Pérez, Pedro Valdez, y Francisco Villareal. 2014. Aplicación de la planeación estratégica a Farmacia Victoria. Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Reynosa. Trabajo sin publicar

Cervantes, J. G., J Alberto Sánchez, y Guillermo Treviño. 2014. Aplicación de la planeación estratégica a Instituto Narváez. Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Reynosa. Trabajo sin publicar

Gallardo, José R. 2012. Administración Estratégica. Alfaomega: México.

Goodstein, Leonard, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer. 1998. Planeación Estratégica Aplicada: como desarrollar un plan que realmente funcione. McGraw-Hill: México.