



DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN EMPRESARIAL

Modelo disruptivo de diagnóstico y planeación de
la empresa para mantenerla generando valor



ECOE
EDICIONES

Margot Cajigas Romero
David Alejandro Ramírez Cajigas
Elbar Ramírez

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN EMPRESARIAL

**MODELO DISRUPTIVO DE
DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN DE
LA EMPRESA PARA MANTENERLA
GENERANDO VALOR**

MARGOT CAJIGAS ROMERO
DAVID ALEJANDRO RAMÍREZ CAJIGAS
ELBAR RAMÍREZ

Cajigas Romero, Margot, autor

Diagnóstico y plan de acción empresarial : modelo disruptivo de diagnóstico y planeación de la empresa para mantenerla generando valor / Margot Cajigas Romero, David Alejandro Ramírez Cajigas, Elbar Ramírez -- Primera edición -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2023. 253 páginas. -- (Ciencias empresariales. Administración y finanzas)

Incluye datos curriculares de los autores -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-609-3 -- 978-958-503-610-9 (e-book)

1. Administración financiera 2. Análisis financiero I. Ramírez Cajigas, David Alejandro, autor II. Ramírez, Elbar, autor

CDD: 658.15 ed. 23

CO-BoBN- a1112223



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Administración y finanzas

ECOE
EDICIONES



© Margot Cajigas Romero
© David Alejandro Ramírez Cajigas
© Elbar Ramírez

© Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32 - Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, febrero del 2023

ISBN: 978-958-503-609-3
e-ISBN: 978-958-503-610-9

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Editora júnior de adquisiciones: Alejandra Cely R.
Corrección de estilo: Andrés Delgado Darnalt
Diagramación: Denise Rodríguez Ríos
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y digital
Carrera 69 H # 77 - 40

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	xv
1. EL MODELO PARA DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR EMPRESAS	1
1.1 Presentación de la empresa a diagnosticar y desarrollar planificadamente	5
2. VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO GENERAL EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	7
2.1 El entorno económico y su influencia en el desempeño de la empresa.....	7
2.1.1 Variables para analizar y plan de acción en el entorno económico.....	8
2.2 Los entornos político y legal y su influencia en el desempeño de la empresa.....	16
2.2.1 Variables para analizar y plan de acción en los entornos político y legal.....	16
2.3 Los entornos social, cultural y demográfico y su influencia en el desempeño de la empresa.....	17
2.3.1 Variables para analizar y plan de acción en los entornos social, cultural y demográfico	17

2.4	El entorno ambiental y su influencia en el desempeño de la empresa.....	26
2.4.1	Variables para analizar y plan de acción en el entorno ambiental.....	26
2.5	El entorno tecnológico y su influencia en el desempeño de la empresa.....	33
2.5.1	Variables para analizar y plan de acción en el entorno tecnológico.....	33
3.	VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA PLATAFORMA REGIONAL Y DEL ENTORNO SECTORIAL EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	43
3.1	Influencia de la plataforma regional en el desempeño de la empresa.....	43
3.1.1	Variables para analizar y plan de acción plataforma regional.....	43
3.2	Valoración de la influencia de los competidores actuales en el desempeño de la empresa.....	50
3.2.1	Reconocimiento de los cinco competidores directos más sólidos.....	50
3.2.2	Ventas del sector agrupando empresas según estrategia de competencia.....	52
3.2.3	Análisis de la estructura general del sector	52
3.2.4	Variables para analizar y plan de acción frente a competidores actuales	54
3.3	Valoración de la influencia de los proveedores en el desempeño de la empresa.....	63
3.3.1	Variables para analizar y plan de acción frente a proveedores.....	63
3.4	Valoración de la influencia de los compradores en el desempeño de la empresa.....	69
3.4.1	Variables para analizar y plan de acción frente a compradores	69
3.5	Valoración de la influencia de los sustitutos en el desempeño de la empresa.....	76
3.5.1	Variables para analizar y plan de acción frente a los sustitutos	76

3.6 Valoración de la influencia de los potenciales ingresantes en el desempeño de la empresa.....	81
3.6.1 Variables para analizar y plan de acción frente a potenciales ingresantes.....	81
4. VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	87
4.1 Valoración del desempeño del área de mercadeo y ventas (M&V) en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio	87
4.1.1 Indicadores básicos del área de M&V	88
4.1.2 Variables para evaluar y plan de acción del área de mercadeo y ventas (M&V)	95
4.2 Valoración del desempeño del área de producción en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	130
4.2.1 Indicadores básicos del área de producción.....	130
4.2.2 Variables para evaluar y plan de acción del área de producción.....	138
4.3 Valoración del desempeño del área de talento humano en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	157
4.3.1 Indicadores básicos del área de talento humano	157
4.3.2 Variables para evaluar y plan de acción del área de talento humano	164
4.4 Valoración del desempeño del área de gestión y dirección en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	175
4.4.1 Indicadores básicos del área de gestión y dirección	175
4.4.2 Variables para evaluar y plan de acción del área de gestión y dirección.....	178
4.4.3 Factores de buen gobierno de la empresa para generar confianza entre potenciales inversores.....	193
4.5 Valoración del desempeño del área de contabilidad y finanzas en la capacidad de competir de la empresa dentro de su gremio.....	198
4.5.1 Indicadores básicos del área de contabilidad y finanzas.....	198
4.5.2 Variables para evaluar y plan de acción del área de contabilidad y finanzas.....	228
REFERENCIAS	249
SOBRE LOS AUTORES	251

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial.....	4
Figura 2. Mapa de variables para valorar e intervenir en el entorno económico	8
Figura 3. Mapa de variables para valorar e intervenir en los entornos político y legal.....	17
Figura 4. Mapa de variables para valorar e intervenir en los entornos social, cultural y demográfico.....	18
Figura 5. Mapa de variables para valorar e intervenir en el entorno ambiental	27
Figura 6. Mapa de variables para valorar e intervenir en el entorno tecnológico	33
Figura 7. Mapa de variables para valorar e intervenir en la plataforma regional	44
Figura 8. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a competidores actuales.....	54
Figura 9. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a proveedores	63
Figura 10. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a compradores.....	70

Figura 11. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a los sustitutos.....	76
Figura 12. Mapa de variables para valorar e intervenir frente a potenciales ingresantes.....	82
Figura 13. Mapa de indicadores observables del área de M&V.....	88
Figura 14. Mapa de variables observables en el área de mercadeo y ventas	96
Figura 15. Mapa de indicadores observables del área de producción.....	130
Figura 16. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de producción	139
Figura 17. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de talento humano	157
Figura 18. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de talento humano	165
Figura 19. Mapa de indicadores observables del área de gestión y dirección.....	175
Figura 20. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de gestión y dirección	179
Figura 21. Mapa de factores de buen gobierno de la empresa para generar confianza entre potenciales inversores.....	194
Figura 22. Mapa de indicadores observables del área de contabilidad y finanzas.....	200
Figura 23. Mapa de variables para valorar e intervenir del área de contabilidad y finanzas.....	229

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Variables e indicadores evaluados para construir el modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial.....	2
Tabla 2.	Formulario de diagnóstico.....	5
Tabla 3.	Los cinco competidores directos más fuertes.....	50
Tabla 4.	Agrupación de empresas según estrategia de competencia.....	52
Tabla 5.	Análisis de la estructura general del sector.....	52

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará el código para ingresar al **Sistema de información en Línea** - SIL - donde podrá acceder a la guía del usuario del libro.

INTRODUCCIÓN

En el artículo “La tormenta perfecta: Cómo la digitalización y los cambios del entorno están revolucionando los modelos de negocio”, publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review* (n.º 284), Josep-Francesc Valls y Marco Antonio Robledo recuerdan a los lectores cómo la digitalización y los cambios del entorno están revolucionando los modelos de negocio mediante el *big data*, los algoritmos, la inteligencia artificial, la robótica, la computación cognitiva, la conectividad, el *e-cloud*, el internet de las cosas y la autocultura; todo esto impone una mayor intervención del cliente en el producto tangible o intangible que este escoge adquirir (Valls y Robledo, 2018).

Disciplinas convergentes como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la biotecnología, la nanotecnología y la neurociencia abren posibilidades ilimitadas a los modelos de negocio y formas de organización y estrategias de producción y distribución de bienes. Todo esto se puede introducir en las empresas de la era predigital con el objeto de ponerlas a competir con los negocios de la era digital, mediante la aplicación del modelo denominado **Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial**, que se plantea en este libro. El objeto de este modelo es impedir la llegada de la crisis a empresas que están operando bien o con dificultades conocidas u ocultas mediante un sistema para fortalecerlas, aplicando los cambios necesarios para modernizarlas. Esto puede incluir la participación de nuevos socios en calidad de emprendedores e inversores.

El modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial le muestra al usuario cómo puede conocerse a fondo la realidad de una organización para ponerla en sintonía con

los cambios radicales en patrones de consumo. Esto puede llevar a la organización a considerar la opción de interactuar con otras empresas, incluidos competidores, para moverse dentro de sistemas flexibles y colaborativos con el propósito de obtener compradores leales y satisfechos con bienes y servicios que satisfagan su perspectiva de gusto, utilidad y beneficio. El modelo invita al usuario a emprender innovaciones disruptivas en las empresas donde se encuentre empleado, pero sin necesidad de acabar con su pasado; por el contrario, busca aprovechar los recursos y fortalezas de las empresas para introducirse en la revolución 4.0 de la modernidad digital y aprovechar sus potencialidades.

El cometido de este libro es conseguir que los equipos directivos en las empresas –acompañados, si es preciso, por asesores y consultores– salgan del paradigma predigital de “empujar al cliente hacia una relación directa antes, durante y después de la compra” (Valls y Robledo, 2018) que hoy en día ya no funciona, pues el comprador-consumidor cada vez está más informado sobre el producto y los proveedores y no admite ser “empujado”, pues se siente libre para decidir. Por esta razón, se sugiere establecer con él una relación modular, propia de la era digital, que se caracteriza por la centralidad en torno a un cliente inteligente e informado que toma decisiones de compra al conjugar la razón y la emoción a su antojo.

El modelo está enfocado en el “hacer” y, por ello, es interactivo: invita al usuario a plantear las soluciones que considera apropiadas frente a cada variable o indicador planteado, y le permite proponer las variables que considere convenientes en cada frente de un caso particular, dentro de un esquema ágil y amigable, para alcanzar resultados positivos mediante la gestión administrativa bien enfocada. Asimismo, por estar construido sobre la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1986; Barney, 1991), el modelo busca ayudarle al usuario a potenciar el uso de los factores productivos de la empresa mediante el pensamiento-acción estratégico y el empleo de tablas para plantear soluciones frente a las variables e indicadores que considere oportuno o necesario intervenir y llevar cada caso empresarial al nivel generador de valor constante.

Así, el propósito del modelo es facilitar la planeación integral o por área funcional mediante un redimensionamiento estratégico de recursos y acciones, para mejorar uno o varios aspectos específicos de la empresa donde se aplique. Esta vía impide que las organizaciones lleguen a situaciones de crisis, haciendo más fácil y menos costoso repotenciarlas (o conseguir inyecciones de capital o crédito). Por ello, se plantea al usuario un amplio menú de variables de análisis y de indicadores para evaluar el desempeño empresarial y, con base en ello, desarrollar acciones de mejora a través de un Plan de Acción donde se decidan estratégicamente las acciones a emprender, los recursos por comprometer para superar la situación, las fechas de implementación de soluciones y los resultados esperados en el rango de tiempo definido por los líderes del proceso de planeación estratégica.

El modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial puede ser empleado por profesionales que hacen trabajos de asesoría y consultoría para empresas o entidades públicas, ejecutivos y miembros de juntas directivas de empresas públicas y privadas, pues se concibió desde una perspectiva amplia y real en favor de las organizaciones que hacen mejor la vida de los agentes que interactúan en la sociedad mediante sus productos y servicios. También puede ser usado por estudiantes que hacen trabajos de índole académica en ese tipo de organizaciones. En la academia es aplicable en cursos como Asesoría Empresarial, Consultoría Empresarial, Estrategia y Planeación, o en cursos de las áreas funcionales (Gestión y Dirección, Mercadeo y Ventas, Talento Humano, Contabilidad y Finanzas, Operaciones, etc.), donde se requiera diagnosticar y proponer alternativas de solución-acción empresarial; el docente puede emplear el modelo como herramienta guía para sustentar su trabajo, porque es una plataforma adecuada para orientar a los alumnos en la forma de hacer frente a un objetivo por mejorar en la empresa y para emplear los conocimientos administrativos técnicos, la experiencia y la imaginación con sentido estratégico. Finalmente, el modelo también es útil para auditores, evaluadores y analistas en sus labores de monitoría y control de gestión estratégica, pues encontrarán los indicadores aplicables en forma de guía para identificar el nivel y tipo de uso que se está dando a los recursos y capacidades productivas disponibles en una organización objetivo.

Así, en el interés natural de contribuir a la preservación y crecimiento de las empresas –epicentro del desarrollo económico y social de una nación–, se deja a disposición de académicos, estudiantes, profesionales, empresarios y demás agentes del mundo organizacional una herramienta innovadora y disruptiva para promover el desarrollo empresarial.

Los autores

EL MODELO PARA DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR EMPRESAS

El modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial surge de un trabajo que busca encontrar un procedimiento contrastado, lógico y ordenado, con fundamento en la ciencia administrativa, para evitar que las empresas entren en crisis, facilitándoles la aplicación de un plan de reorganización sin la necesidad de entrar en procesos legales concursales o mediante la participación de nuevos emprendedores e inversores, si es necesario.

En este sentido, el modelo busca dotar a empresarios, empleados, asesores, consultores, docentes, estudiantes y público en general interesado de una herramienta técnica que le permita al empresariado en cualquier nación reconocer y actuar de forma anticipada ante las fuentes de crisis.

El modelo funciona como un medidor operativo del riesgo de cierre empresarial, cuyo propósito es prevenir o evitar el cierre de las empresas, al mostrar tempranamente las posibles circunstancias surgidas en el exterior o al interior de las organizaciones, que son capaces de incapacitarlas para pagar acreencias y, de allí, llevarlas a un eventual cierre.

En ese horizonte, el modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial ofrece un plan de acción que, aprovechando las oportunidades y fortalezas de la organización, es un sistema dinámico porque tiene en cuenta las principales variables que pueden llevar a una empresa a afrontar una crisis.

El modelo se diseñó mediante la selección técnica y rigurosa de los principales factores que permiten diagnosticar el entorno general, la plataforma regional y competitiva, el entorno sectorial y el desempeño administrativo. En cada uno de ellos se identificaron las variables e indicadores que se reseñan en la Tabla 1, entre los cuales se seleccionaron como elementos válidos para el modelo de diagnóstico aquellos que obtuviesen una ponderación igual o superior al 60 % en una escala de uno a diez.

Una vez identificadas las 233 variables y los 147 indicadores que constituyen el programa, se diseñó la Figura 1, estructurada en forma modular; esto expresa la flexibilidad en la aplicación del sistema y facilita el trabajo por desarrollar en cada empresa. Los responsables en la empresa deben interesarse en evitar las crisis mediante la aplicación de las variables e indicadores que consideren pertinentes a la realidad de su organización. Igualmente, se pueden adicionar variables en cada área o frente evaluado, pues el modelo lo permite.

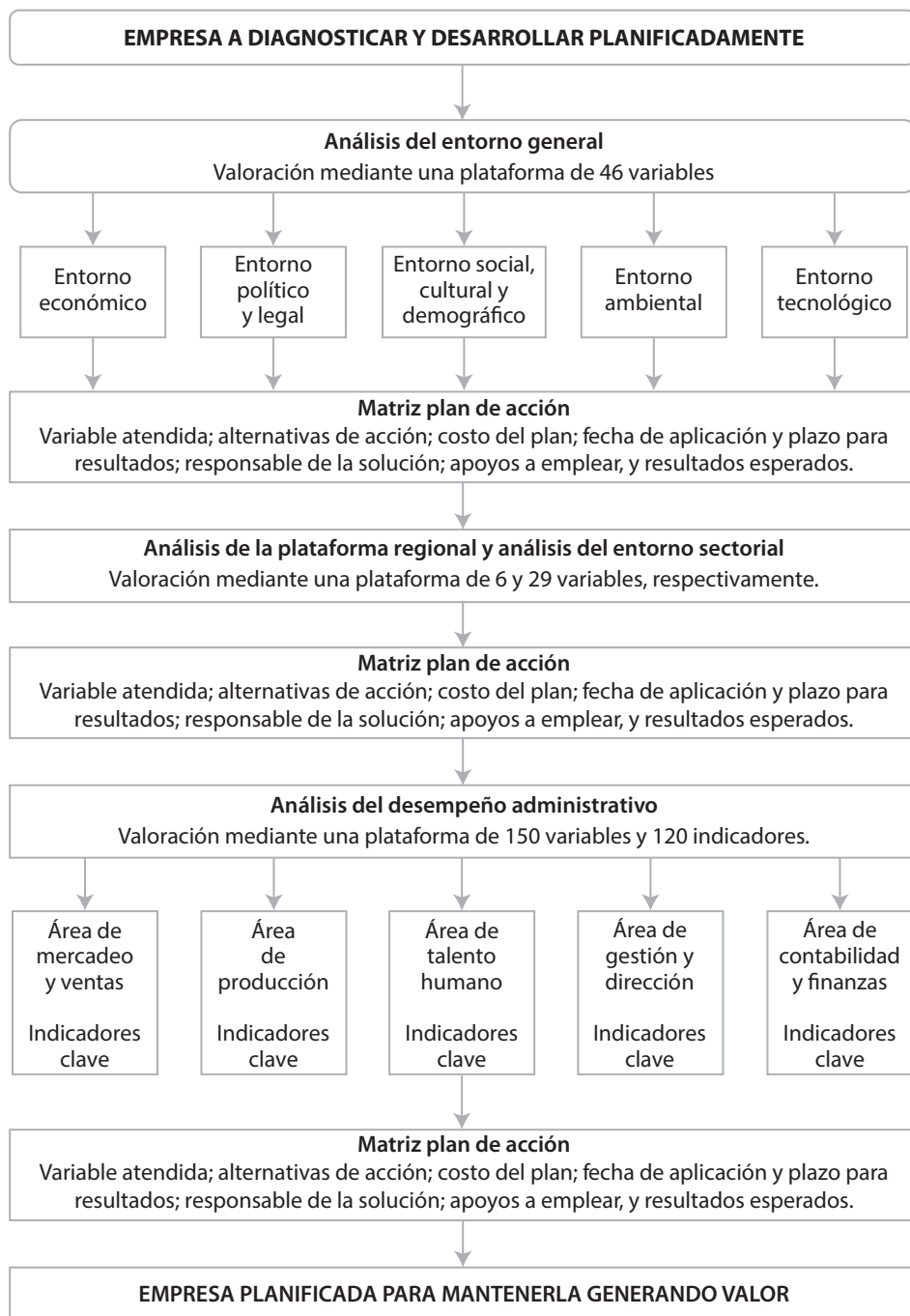
Tabla 1. Variables e indicadores evaluados para construir el modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial

Factor diagnóstico	Variables evaluadas	Variables aprobadas	Indicadores incorporados
ENTORNO GENERAL			
Entorno económico	11	11	
Entorno político y legal	9	8	
Entorno social, cultural y demográfico	12	11	
Entorno ambiental	8	6	
Entorno tecnológico	11	10	
Subtotal	51	46	
PLATAFORMA REGIONAL COMPETITIVA	6	6	
Subtotales	6	6	
ENTORNO SECTORIAL			
Análisis de los compradores actuales	13	11	
Análisis de proveedores	9	6	
Análisis de compradores	6	6	
Análisis de sustitutos		4	
Análisis de potenciales ingresantes	3	2	
Subtotales	31	29	

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO			
Área de mercadeo y ventas	70	57	23
Área de producción	32	27	24
Área de talento humano	16	14	28
Área de gestión y dirección	25	22	10
Área de contabilidad y finanzas	30	30	65
Subtotales	173	150	147
TOTAL	261	233	147

Fuente: elaboración propia.

Al asimilar el modelo, el usuario puede analizar si la empresa a intervenir requiere de un diagnóstico y plan de acción para toda la organización (integral); para una de sus áreas funcionales o para un frente de estas; para un aspecto del entorno general; para un factor de la plataforma de recursos básicos de dotación regional; para un factor del entorno sectorial; o para una mezcla de los anteriores. Como se sabe, los mercados son dinámicos y las situaciones a gestionar dentro y fuera de las organizaciones son cambiantes; por lo tanto, deben atenderse con modelos de pensamiento-acción flexibles como el reportado en la Figura 1 y que se desarrollará a partir de la sección 1.1 para ser aplicado por el usuario.

Figura 1. Modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial

Fuente: elaboración propia.

1.1 Presentación de la empresa a diagnosticar y desarrollar planificadamente

Los líderes del proceso presentan la empresa a diagnosticar y planificar, junto con los propósitos y el plazo en que se hará el trabajo¹.

Tabla 2. Formulario de diagnóstico

Nombre o razón social:		
Empresa: Operando bien (); Operando con dificultades conocidas (); Operando con dificultades ocultas ()		
Marcas operadas: _____ Mercado atendido (país o países/ciudad o ciudades): _____		
NIT:	Fecha de constitución:	
Teléfono:	Fax:	Correo electrónico:
Dirección postal:		
Gerente o representante legal:		
Cédula de ciudadanía o DNI:		Expedida en:
Sector económico: _____		Código CIIU: _____
Nivel de riesgo sectorial reportado por entidades o analistas económicos: _____		
Observaciones:		
Productos principales:		
Clasificación de la empresa por tamaño: el tamaño de las empresas se define por la ley en cada país con base en diferentes elementos. El más común es el ingreso por ventas, como se hace en Colombia. Los sectores económicos son cinco: manufactura, servicios, comercio, agrario y minería; no obstante, la ley colombiana solo plantea tres. Nota: señale dentro del paréntesis el sector y el tamaño.		

¹ Todos los formatos presentados en el libro están disponibles en el Sistema de Información en Línea (SIL) de Ecoe Ediciones, al que el usuario puede ingresar con el código de acceso indicado al final del libro. Al diligenciar el modelo, el usuario obtendrá el diagnóstico y plan de acción de cada empresa intervenida, trabajo que puede hacer por cada área, frente de interés o de forma integral para la organización.

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero ()	Inferior o igual a 23.563 UVT (UVT es Unidad de Valor Tributario, definido cada año por la administración de impuestos) ()	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT ()	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1.736.565 UVT ()
Servicios ()	Inferior o igual a 32.988 UVT ()	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT ()	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT. ()
Comercio ()	Inferior o igual a 44.769 UVT ()	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT ()	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2.160.692 UVT. ()
La ley colombiana considera como gran empresa a aquella que tiene ingresos por actividades ordinarias anuales mayores al rango superior de las medianas empresas en cada uno de los sectores económicos descritos anteriormente.			
Modalidad de organización jurídica:			
La composición de propiedad o societaria de la firma es:			
Famiempresa ()	Sociedad entre particulares ()	Empresa unipersonal ()	
Valor de la empresa estimado por los actuales socios y administración (antes de la intervención):			
Objetivo de la intervención:			
Refinanciar con recursos de socios actuales () Refinanciar con recursos crediticios () Refinanciar convocando nuevos socios () Refinanciar con todos los anteriores () Planeación estratégica ()			
Cubrimiento del diagnóstico y plan de acción:			
Toda la empresa () Una unidad de negocio () ¿Cuál? _____ Un departamento, sección o área funcional () ¿Cuál? _____ Una variable específica dentro de un área funcional () ¿Cuál? _____ Redefinir el enfoque estratégico de la empresa () Plazo para realizar el diagnóstico y planeación: _____ Considere un número de meses apropiado para cumplir el objetivo previsto, previendo los siguientes momentos claves: Plazo para hacer el diagnóstico y plan de fortalecimiento: _____ Plazo para adelantar negociaciones con potenciales financiadores y demás agentes: _____ Plazo para cerrar negociaciones y firmar acuerdos: _____ Plazo para implementar los cambios: _____ Plazo para el montaje del modelo de seguimiento y control: _____ Fecha de puesta en marcha de la empresa fortalecida: _____			
Observaciones:			

VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO GENERAL EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

Este primer bloque del proceso del modelo Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial examina la influencia de los distintos frentes del entorno general en la empresa, los cuales generalmente no dependen de los responsables de una empresa ni son modificables directamente por la acción de estos, pero sí lo son por la acción del grupo o gremio. Se plantean diferentes variables en cada uno y la posibilidad de introducir cinco variables más que el usuario considere oportunas; se invita a planear las acciones apropiadas de respuesta por parte de la empresa frente a cada variable en la que el equipo interventor considere necesario establecer un movimiento de reacción.

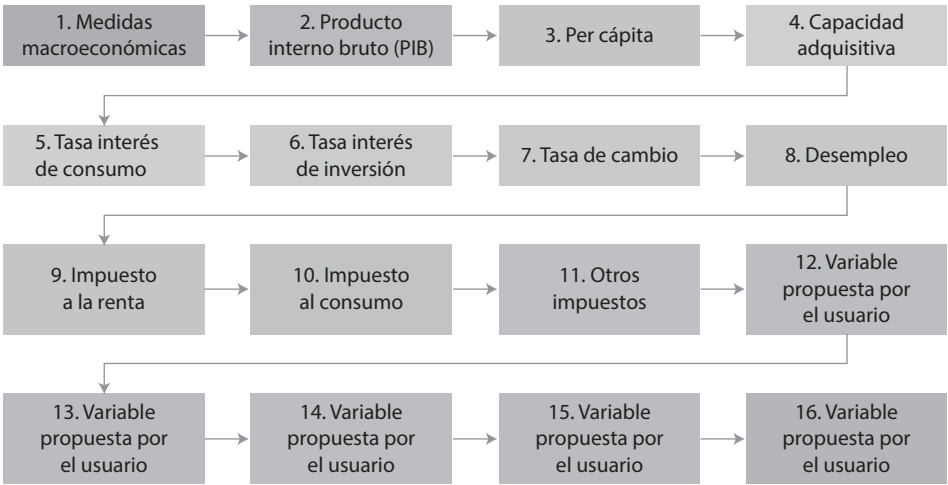
2.1 El entorno económico y su influencia en el desempeño de la empresa

Se dispone de once variables, y de espacio para cinco adicionales que pueden incluir los responsables de aplicar el programa, con el objeto de conocer la situación de la empresa frente al entorno económico y establecer la manera como debe actuarse frente a este, para hacer y cumplir el plan de desarrollo de la firma, que se construye al evaluar cada variable, y definir si debe ser intervenida mediante acciones de cambio, aplicándole la matriz Plan de Acción, donde se definen los aspectos relevantes de la intervención por parte del equipo evaluador-planificador (Álvarez, 2003; Álvarez, 2007).

2.1.1 Variables para analizar y plan de acción en el entorno económico

Elija la variable que desea evaluar (Figura 2). Las últimas cinco casillas están en blanco para que el usuario agregue las variables de su interés particular en el frente o área en cuestión.

Figura 2. Mapa de variables para valorar e intervenir en el entorno económico



Fuente: elaboración propia.

Variable 1 <i>Las medidas económicas dispuestas por el Gobierno para alcanzar objetivos macroeconómicos (fiscales, monetarias, cambiarias, de crecimiento económico, comerciales y de precios) fueron o son benéficas o perjudiciales para la empresa.</i>
Análisis:
A intervenir: Sí () No ()
Plan de acción
1. Alternativas de solución o de acción (al menos dos posibles): Alternativa A: Alternativa B:
2. Costo de la mejor alternativa aplicable:
3. Fecha en que se debe implementar la acción: _____ Plazo para obtener metas al desarrollar la acción: Corto (hasta un año) () Mediano (más de 1 y hasta 3 años) () Largo (más de 3 y hasta 5 años) ()
4. Responsable(s) de implementar la solución o acción:
5. Apoyos internos y externos requeridos para obtener el resultado previsto:
6. Valor agregado a obtener con la solución-acción aplicable: