



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y  
ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ORGANISMO DE COOPERACIÓN Y ESTUDIO DE LA UNIÓN  
DE UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**



**Programa de Movilidad Internacional de  
Estudiantes y Docentes Visitantes de ALAFEC**

# **EL ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

**DR. J. ADOLFO HINOJOSA PÉREZ**

# Objetivos del Análisis Interno

“El propósito es el de identificar los puntos o aspectos débiles de la organización que se deben controlar o evitar en la realización de las estrategias propuestas para el logro de los objetivos de la organización. También, para identificar las fortalezas que contribuirán al logro de los objetivos y que podrían significar una ventaja competitiva”. (Rodolfo Peón, Universidad de Sonora, 2005).



CONSEJO TRANSITORIO  
DE ADMINISTRACION  
REGIONAL – AREQUIPA

**VOLUMEN II**

**P R E S I D E N C I A   D E L   C O N S E J O   D E  
M I N I S T R O S**

**CONSEJO TRANSITORIO DE ADMINISTRACION REGIONAL – AREQUIPA  
GERENCIA REGIONAL DE PROMOCION DE INVERSIONES**

**E S T U D I O**

**P L A N   D E   D E S A R R O L L O  
E S T R A T E G I C O   D E   L A   P E Q U E Ñ A   Y  
M I C R O   E M P R E S A   D E   L A   R E G I O N  
A R E Q U I P A**

**CONSULTOR: Econ. J. ADOLFO HINOJOSA PEREZ**

**AREQUIPA – PERU  
OCTUBRE DEL 2002**

## FIGURA No. 01

# MATRIZ FODA PARA UN DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS PYMES

	<p><b>Fortalezas – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de capacidad de producción (capacidad ociosa).</li> <li>2. Disponibilidad de los micro y pequeños empresarios para asociarse en consorcios de producción de bienes, de abastecimiento de insumos, de comercio exterior y de financiamiento.</li> <li>3. Gran porcentaje de las PYMES poseen la propiedad legal de sus activos fijos, por consecuencia, son sujetos potenciales de crédito.</li> <li>4. Los micro y pequeños empresarios poseen un nivel de educación secundaria y técnica considerables que posibilitan una mayor capacitación.</li> <li>5. Importancia de los nuevos diseños y empaques en el proceso productivo de las micro y pequeñas empresas.</li> </ol>	<p><b>Debilidades – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilización inadecuada de su capacidad instalada.</li> <li>2. La mayoría de las PYMES trabajan con maquinaria obsoleta.</li> <li>3. Inadecuada formación empresarial.</li> <li>4. Bajo nivel técnico del personal calificado.</li> <li>5. Desconocimiento de nuevas tecnologías.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechamiento de la realización de ferias locales, regionales, nacionales e internacionales.</li> <li>2. Existencia de un nivel de demanda potencial regional y local importante para bienes producidos por las PYMES.</li> <li>3. Posibilidades de aumentar las ventas a los segmentos altos y bajos de la población.</li> <li>4. Existencia de líneas de financiamiento internacionales y locales para la micro y pequeña empresa.</li> <li>5. Existencia de instituciones que proporcionan capacitación a las PYMES.</li> </ol>	<p><b>Estrategias – FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la utilización de la capacidad ociosa, mediante un aumento de las ventas, aprovechando además, la realización de ferias, para ganar un mayor porcentaje del mercado regional, local, nacional e internacional, así como orientar sus ventas a los segmentos altos y bajos de la población (F<sub>1</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>).</li> <li>2. Dado que un gran porcentaje de las PYMES poseen la propiedad legal de sus activos fijos, gestionar créditos, para beneficiarse de líneas de financiamiento existentes (F<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>).</li> <li>3. El alto porcentaje de educación secundaria y técnica que poseen las PYMES, constituyen un potencial que permite incrementar la capacitación y la productividad. (F<sub>4</sub>, O<sub>5</sub>).</li> </ol>	<p><b>Estrategias – DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de renovación de la maquinaria obsoleta, aprovechando la existencia de líneas de financiamiento y el aumento de las ventas a los segmentos altos y bajos de la población (D<sub>2</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>3</sub>).</li> <li>2. Revertir la inadecuada formación empresarial aprovechando la existencia de instituciones capacitadoras (D<sub>3</sub>, O<sub>5</sub>).</li> <li>3. Reducir el bajo nivel de personal calificado, recurriendo a las instituciones capacitadoras de PYMES (D<sub>4</sub>, O<sub>5</sub>).</li> <li>4. Disminuir el grado de desconocimiento de nuevas tecnologías, haciendo uso de los servicios de capacitación existentes y la asistencia técnica de países extranjeros con experiencia en PYMES. (D<sub>5</sub>, O<sub>5</sub>).</li> </ol>
<p><b>Amenazas – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preferencia de los consumidores por los productos importados en relación a los productos de las PYMES.</li> <li>2. Precios de los productos importados son menores que los precios de los productos de las PYMES.</li> <li>3. La capacitación es costosa.</li> <li>4. Elevado costo del crédito.</li> <li>5. Demasiados requisitos exigidos para acceder a un crédito de las instituciones financieras.</li> </ol>	<p><b>Estrategias – FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de los micro y pequeños empresarios para asociarse en diferentes tipos de consorcios, lo cual permitiría aprovechar esta disposición para desarrollar políticas de ventas agresivas en el mercado nacional e internacional. (F<sub>2</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>).</li> <li>2. La importancia que tienen en las PYMES, el concepto de calidad y los nuevos diseños y empaques, permitan obtener productos competitivos y con mayor aceptación, originando por tanto la preferencia de productos regionales fabricados por las PYMES por los productos importados (F<sub>5</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>).</li> </ol>	<p><b>Estrategias – DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer una utilización adecuada de la capacidad instalada para contrarrestar la preferencia de los consumidores por los productos importados (D<sub>1</sub>, A<sub>1</sub>).</li> <li>2. Renovación progresiva de la maquinaria disminuyendo el elevado costo del crédito. (D<sub>2</sub>, A<sub>4</sub>)</li> <li>3. Reducir la inadecuada formación empresarial mediante una disminución de los costos de la capacitación, así como poniendo en práctica un tipo de capacitación teórica-práctica. (D<sub>3</sub>, A<sub>3</sub>).</li> </ol>

**THANKS!**