



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**Plan Estratégico y Sistema de KPIs para INTORNO
CONCEPT STORE**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Oscar Alejandro Bravo Jaramillo, José Antonio Donoso Ugalde

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiar mi camino y darme la fortaleza para alcanzar esta meta.

A mi padre, Oscar Bravo, y a mi madre, María Jaramillo, por su amor, apoyo incondicional y por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida.

A mi abuela, Piedad Malo, por su cariño, sus enseñanzas y por ser una fuente constante de inspiración.

Con profundo amor y gratitud, les dedico este logro, que también es suyo.

Oscar Bravo

Dedico este trabajo, ante todo, a Dios, por brindarme la fortaleza necesaria para alcanzar este objetivo.

A mis padres, Pedro Donoso y Lorena Ugalde, por su apoyo constante y por ser la base firme en cada etapa de mi vida.

A mi abuelo, José Ugalde Jerves, por su afecto, sus valiosas enseñanzas y por ser una inspiración permanente.

Con todo mi amor y agradecimiento, les ofrezco este logro, que también les pertenece.

José Donoso

AGRADECIMIENTO

Agradecemos, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza y sabiduría para culminar esta importante etapa de nuestra formación académica.

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias por su apoyo incondicional durante este proceso.

De manera especial, agradecemos a nuestros profesores Juan Maldonado y Juanita Bersosa, quienes, con su guía, conocimientos y acompañamiento, fueron fundamentales en el desarrollo de esta investigación y en la culminación de este logro.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron y nos apoyaron para alcanzar esta meta.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	3
1. FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
1.1 Fundamentos teóricos de la planificación estratégica	3
1.2 Teoría de la Administración Estratégica Integral	4
1.3 Ciclo de la planificación estratégica	5
1.4 Descripción general de <i>los KPIs</i>	6
CAPÍTULO 2	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
2.1 Análisis del entorno externo mediante el modelo PESTEL.....	9
2.2 Análisis del entorno externo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	17
2.3 Análisis del entorno interno	20
2.4 Análisis del entorno interno mediante la Cadena de Valor.....	30
2.5 Diagnóstico externo e interno a través de las matrices EFI y EFE	34
2.6 Integración de resultados y análisis FODA	42
CAPÍTULO 3	45
3. DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL	45
3.1 Definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos.....	45
3.2 Formulación de estrategias de posicionamiento y crecimiento.	47
3.2.1 FODA Cruzado	47
3.2.2 Matriz Interna y Externa	48
3.2.3 Matriz de la Gran estrategia	50
3.2.4 Boston Consulting Group (BCG).....	52
3.2.5 Balanced Scorecard.....	54
3.2.6 Matriz Cuantitativa del Plan Estratégico.....	57
3.3. Diseño del sistema de indicadores clave de desempeño.....	61
3.4. Validación de la propuesta y mecanismos de seguridad.....	65

CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	70

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de Planificación Estratégica	6
Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	20
Figura 3. Organigrama.....	26
Figura 4. Cadena de valor.....	32
Figura 5. Cadena de valor Intorno Concept Store	34

Índice de Tablas

Tabla 1. Ratios financieros	23
Tabla 2. Matriz EFI.....	39
Tabla 3. Matriz EFE	41
Tabla 4. Matriz FODA.....	44
Tabla 5. Matriz FODA Cruzado	47
Tabla 6. Matriz Interna y Externa.....	50
Tabla 7. Matriz de la Gran estrategia.....	51
Tabla 8. Matriz Boston Consulting Group	54
Tabla 9. Balanced Scorecard	56
Tabla 10 Matriz Cuantitativa del Plan Estratégico	59
Tabla 11. Sistema de indicadores propuesto.....	62

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica para Intorno Concept Store, con el fin de mejorar su organización interna, fortalecer su posicionamiento y orientar su crecimiento en el mercado. La investigación se basa en enfoques de planificación estratégica y análisis organizacional, considerando herramientas como la cadena de valor, el análisis FODA y las matrices EFI y EFE. Para su desarrollo, se utilizó una metodología de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, apoyada en la recolección de información mediante entrevista directa al gerente y análisis del funcionamiento del negocio. Entre los principales hallazgos se identificaron fortalezas como la propuesta de valor diferenciada, la atención personalizada y el uso de redes sociales, así como debilidades relacionadas con la falta de planificación estratégica, el control financiero limitado y la gestión de inventarios poco estructurada. A partir de estos resultados, se planteó una propuesta que incluye estrategias de mejora, el diseño de un sistema de indicadores clave de desempeño y herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Como conclusión, se determina que la empresa se encuentra en una posición intermedia, con oportunidades de crecimiento, pero con la necesidad de fortalecer su gestión interna para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: análisis estratégico, gestión empresarial, indicadores de desempeño, planificación estratégica, retail, toma de decisiones.

ABSTRACT

The objective of this study is to design a strategic management model for Intorno Concept Store, with the aim of improving its internal organization, strengthening its market position, and guiding its growth in the market. The research is based on strategic planning and organizational analysis approaches, utilizing tools such as the value chain, SWOT analysis, and the EFI and EFE matrices. A descriptive methodology with a qualitative approach was used, supported by data collection through direct interviews with the manager and analysis of the business's operations. Among the main findings, strengths such as a differentiated value proposition, personalized service, and the use of social media were identified, as well as weaknesses related to a lack of strategic planning, limited financial control, and poorly structured inventory management. Based on these

results, a proposal was developed that includes improvement strategies, the design of a system of key performance indicators, and decision-making support tools. In conclusion, it was determined that the company is in an intermediate position, with opportunities for growth, but with a need to strengthen its internal management to improve its competitiveness and sustainability over time.

Keywords: strategic analysis, business management, performance indicators, strategic planning, retail, decision-making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los pequeños negocios enfrentan un entorno cada vez más competitivo, donde no solo es importante ofrecer productos atractivos, sino también contar con una adecuada organización interna que permita sostener su funcionamiento y crecimiento en el tiempo. En muchos casos, estos emprendimientos operan de forma empírica, basándose en la experiencia del día a día, lo que puede generar dificultades para tomar decisiones, controlar los recursos y adaptarse a los cambios del mercado. Por esta razón, el uso de herramientas de gestión se vuelve necesario para mejorar la forma en que se planifican y ejecutan las actividades del negocio.

Dentro de este contexto, Intorno Concept Store es una empresa dedicada a la comercialización de productos de diseño, decoración y estilo de vida, que busca diferenciarse a través de una propuesta basada en la estética, la funcionalidad y la atención personalizada al cliente. A pesar de contar con aspectos positivos que aportan valor, como su identidad de marca y la cercanía con sus clientes, también presenta ciertas limitaciones en su organización interna, especialmente en lo relacionado con la planificación estratégica, el control financiero y la gestión de inventarios.

Frente a esta situación, resulta necesario desarrollar un análisis que permita comprender de manera clara el estado actual del negocio y, a partir de ello, plantear alternativas que contribuyan a mejorar su funcionamiento. En este sentido, la presente investigación se enfoca en diseñar un modelo de gestión estratégica que ayude a fortalecer las capacidades de la empresa, optimizar sus procesos y orientar su crecimiento de manera más ordenada.

Para lograrlo, se utilizan diferentes herramientas de análisis estratégico que permiten evaluar tanto el entorno interno como el externo de la organización, identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de estos resultados, se plantean estrategias y mecanismos que buscan mejorar la toma de decisiones y facilitar el control de las actividades del negocio.

De esta manera, el desarrollo de este estudio no solo aporta a la mejora de Intorno Concept Store, sino que también evidencia la importancia de aplicar herramientas de

gestión en pequeños negocios, ya que estas permiten pasar de una gestión basada únicamente en la experiencia a una más estructurada, organizada y orientada a resultados.

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se analizan los fundamentos conceptuales de la planificación estratégica como herramienta clave de la gestión organizacional contemporánea. Se abordan los principales enfoques teóricos que explican su evolución desde modelos tradicionales hacia perspectivas integrales, dinámicas y relacionales. Asimismo, se desarrolla la Teoría de la Administración Estratégica Integral, destacando la interdependencia entre formulación, implementación y control de la estrategia. Posteriormente, se examina el ciclo de la planificación estratégica como un proceso continuo de análisis, acción y retroalimentación. Finalmente, se presenta la descripción general de los indicadores clave de desempeño (KPIs) como instrumentos esenciales para medir, controlar y fortalecer la ejecución estratégica.

1.1 Fundamentos teóricos de la planificación estratégica

La planificación estratégica ha experimentado una notable transformación como área de estudio y como herramienta de gestión, posicionándose como uno de los métodos más utilizados por las organizaciones actuales a escala internacional (Wolf & Floyd, 2017). Esta amplia aceptación se basa en la idea de que se trata de una práctica beneficiosa tanto para entidades públicas como privadas, si bien los fundamentos empíricos que respaldan esta creencia han generado importantes discusiones en el ámbito académico.

Desde un enfoque teórico actual, la planificación estratégica va más allá de la simple elaboración de planes para transformarse en una forma de “saber” organizacional que articula mecanismos de comprensión, interpretación y ejecución (Bryson, 2009). Esta visión reconoce que el valor de la planificación estratégica no se limita a los documentos producidos, sino que incluye los procesos cognitivos y sociales que impulsa al interior de las organizaciones.

Estudios recientes han confirmado que el buen desempeño de la planificación estratégica está ligado de manera esencial a la naturaleza de las interacciones entre los distintos estratos directivos (Komninos et al., 2023). Este planteamiento relacional destaca que la intervención en procesos de planificación estratégica genera mejores

condiciones para todos los actores organizacionales, creando ventajas tanto al interior como fuera de la organización.

1.2 Teoría de la Administración Estratégica Integral

La Teoría de la Administración Estratégica Integral propone una visión sistémica y dinámica de la gestión organizacional, superando los enfoques tradicionales que concebían la planificación estratégica como un proceso lineal y rígido. Desde esta perspectiva, la estrategia se entiende como un sistema interrelacionado que integra el análisis del entorno, la definición de objetivos, la estructura organizacional y los mecanismos de control. Fuertes (2020) sostiene que la administración estratégica integral se fundamenta en la articulación del diseño estratégico, las configuraciones organizativas, el desarrollo estratégico y los dispositivos de puesta en marcha, los cuales actúan de manera coordinada para fortalecer la capacidad de adaptación de la organización frente a entornos complejos y cambiantes.

Este enfoque reconoce que el valor de la planificación estratégica no se limita a la elaboración de planes formales, sino que se construye a través de procesos de interpretación, aprendizaje y participación organizacional. Bryson (2009) explica que la estrategia emerge de la interacción entre actores humanos y no humanos, como directivos, colaboradores y herramientas de gestión, lo que permite comprender por qué organizaciones con planes similares pueden obtener resultados distintos. En esta misma línea, Wolf y Floyd (2017) señalan que la planificación estratégica debe concebirse como un proceso continuo de aprendizaje organizacional, en el cual las estrategias se ajustan progresivamente en función de los resultados obtenidos y de la evolución del entorno.

La evidencia empírica respalda la relevancia de la administración estratégica integral al demostrar su impacto positivo en el desempeño organizacional. El meta-análisis desarrollado por George, Walker y Monster (2019) confirma que las organizaciones que implementan procesos formales de planificación estratégica alcanzan mayores niveles de eficiencia, coherencia y desempeño institucional. Asimismo, Komninos, Chatzoglou y Vraimaki (2023) destacan que la calidad de las relaciones entre los niveles directivos influye de manera directa en la efectividad de la estrategia, reforzando la necesidad de integrar la planificación, la implementación y el control como un proceso estratégico integral y participativo.

1.3 Ciclo de la planificación estratégica

El ciclo de la planificación estratégica se concibe como un proceso sistemático, iterativo y continuo que orienta las acciones de una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos mediante un conjunto articulado de etapas. Este proceso no se limita a la elaboración de planes estáticos, sino que implica un aprendizaje organizacional permanente que permite ajustar las estrategias conforme evolucionan las condiciones del entorno y las necesidades de la institución. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica se entiende como un sistema dinámico que integra el análisis, la formulación, la implementación y el control en una secuencia de retroalimentación constante (Bryson & George, 2020).

La Figura 1 representa gráficamente este ciclo de planificación estratégica, evidenciando su carácter continuo y adaptativo. En ella se observa cómo cada fase se encuentra interrelacionada con las demás, lo que garantiza la coherencia del proceso y la mejora progresiva de la gestión organizacional. Dicho esquema permite comprender que la planificación no es un evento aislado, sino un sistema integral en el que el aprendizaje y la retroalimentación fortalecen la toma de decisiones estratégicas.

El ciclo estratégico moderno se organiza en cuatro fases esenciales, tal como se muestra en la Figura 1. La primera corresponde al análisis del entorno interno y externo, donde se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante herramientas de diagnóstico estratégico. La segunda etapa aborda la formulación estratégica, en la cual se definen la misión, la visión, los valores y los objetivos corporativos que orientan la dirección de la organización. La tercera fase se centra en la implementación de las estrategias, transformando los planes en acciones concretas a través de la asignación de recursos, responsabilidades y cronogramas. Finalmente, la evaluación y el control estratégico permiten medir el desempeño, contrastar los resultados con los objetivos establecidos y aplicar los ajustes necesarios para mantener la efectividad del proceso (Wolf & Floyd, 2017).

Figura 1.

Ciclo de Planificación Estratégica



Nota: Basado en la información de Wolf & Floyd (2017)

Ambos enfoques coinciden en que la planificación estratégica no es un proceso lineal, sino un ciclo de mejora continua donde cada etapa retroalimenta a la anterior, generando un flujo constante de información y aprendizaje. Esta naturaleza cíclica convierte a la planificación estratégica en una herramienta clave para fortalecer la toma de decisiones, fomentar la innovación y mantener la sostenibilidad de la organización en contextos cambiantes. (Bryson & George, 2020; Wolf & Floyd, 2017)

1.4 Descripción general de los KPIs

Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPIs) son instrumentos de medición utilizados para valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. Se consideran métricas concretas, cuantificables y pertinentes que muestran el rendimiento de las actividades esenciales de la empresa, permitiendo una toma de decisiones basada en información objetiva. Los KPIs transforman la estrategia corporativa en valores medibles que conectan los resultados operativos con las metas estratégicas, actuando como un vínculo entre la planificación y la gestión. Por ello, su adecuada definición y monitoreo resultan

fundamentales para asegurar una gestión eficiente del desempeño empresarial (Parmenter, 2015).

La construcción de un KPI debe basarse en la claridad de los objetivos estratégicos y en la identificación de los factores críticos de éxito. Para ello, es necesario que cada indicador sea específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo (criterio SMART). Franco-Santos et al. (2012) sostienen que el desarrollo de indicadores efectivos requiere una alineación estrecha entre la estrategia y las métricas, de modo que el sistema de medición del desempeño fomente la coherencia y el aprendizaje organizacional. Además, los autores destacan que los KPIs deben revisarse periódicamente para garantizar su pertinencia ante los cambios del entorno.

En cuanto a su estructura, los KPIs se construyen a partir de datos confiables obtenidos mediante procesos de monitoreo, registros internos y análisis del desempeño. Taticchi et. al, 2010) explican que el diseño de indicadores implica seleccionar variables adecuadas, definir unidades de medida y establecer umbrales de rendimiento que permitan comparar resultados reales con metas planificadas. Este proceso facilita la identificación de desviaciones, la evaluación de la eficiencia operativa y la implementación de acciones correctivas que fortalecen el control estratégico.

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) sirven como un sistema de retroalimentación que impulsa la mejora continua y la creación de valor sostenible. Parmenter (2015) sostiene que los KPIs no solo permiten evaluar resultados, sino también identificar las causas subyacentes del rendimiento, lo que posibilita una toma de decisiones estratégicas más informada y alineada con los objetivos organizacionales. De esta manera, los KPIs se integran como componentes esenciales dentro del ciclo de la planificación estratégica, favoreciendo la eficiencia, la innovación y la competitividad institucional.

El marco teórico demuestra que la planificación estratégica es un proceso continuo y flexible que orienta a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus metas, combinando el análisis del entorno con la formulación, ejecución y control de estrategias. Esta visión resalta que la planificación no debe entenderse como una acción puntual, sino como un ciclo de aprendizaje y adaptación permanente frente a los cambios del entorno (Bryson & George, 2020; Wolf & Floyd, 2017). Desde la perspectiva de la gestión

estratégica, Fuertes (2020) explica que la efectividad de una organización depende de la coordinación entre sus estructuras, estrategias y mecanismos de implementación, los cuales deben funcionar de manera articulada para generar un desempeño sostenible. A su vez, las investigaciones recientes enfatizan la importancia de las relaciones internas, la cooperación entre niveles directivos y la capacidad de adaptación como factores que fortalecen la competitividad (Komninos et al., 2023).

Finalmente, los indicadores clave de desempeño (KPIs) se consolidan como instrumentos esenciales para evaluar, controlar y fortalecer la gestión estratégica, al permitir medir con precisión los resultados obtenidos e identificar las áreas que requieren mejora. Su correcta aplicación facilita la toma de decisiones fundamentadas en evidencia, promoviendo la eficiencia, la innovación y la competitividad organizacional. En este sentido, diversos autores coinciden en que los KPIs constituyen un sistema dinámico de aprendizaje que conecta la estrategia con la acción, garantizando la coherencia entre los objetivos institucionales y los resultados alcanzados (Parmenter, 2015; Franco-Santos et al., 2012; Taticchi et al., 2010).

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo mediante el modelo PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico estratégico utilizada para identificar y analizar los factores externos que influyen en el desempeño y la toma de decisiones de una organización. Su denominación responde a las iniciales de seis dimensiones del entorno macroeconómico: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este modelo permite examinar de manera estructurada las condiciones externas que no están bajo el control directo de la empresa, pero que inciden de forma significativa en su funcionamiento, competitividad y sostenibilidad (Yüksel, 2012; Phadermrod, Crowder & Wills, 2019).

El análisis del entorno externo mediante el modelo PESTEL sirve para anticipar oportunidades y amenazas derivadas del contexto en el que opera la organización. Al comprender las tendencias políticas, económicas y sociales, así como los avances tecnológicos, las regulaciones legales y las exigencias ambientales, la empresa puede reducir la incertidumbre del entorno y fortalecer su capacidad de adaptación estratégica. De esta manera, el modelo PESTEL se convierte en un insumo clave para la formulación de estrategias, ya que permite alinear los objetivos organizacionales con las condiciones del entorno y prevenir riesgos que puedan afectar el desempeño empresarial (Phadermrod et al., 2019).

La aplicación del modelo PESTEL se realiza a través de la identificación y análisis sistemático de cada una de sus seis dimensiones, considerando su impacto actual y potencial sobre la organización. Para ello, se recopila información proveniente de fuentes primarias y secundarias, tales como informes económicos, normativas vigentes, estadísticas oficiales y tendencias del mercado. Posteriormente, los factores identificados se evalúan en función de su relevancia estratégica, permitiendo establecer conclusiones que sirvan como base para la toma de decisiones y para la integración de los resultados en otras herramientas de diagnóstico, como el análisis FODA (Yüksel, 2012).

Factor político

El factor político se refiere a la influencia que ejercen los gobiernos, las políticas públicas y la estabilidad institucional sobre el entorno en el que operan las organizaciones. Este factor incluye aspectos como la intervención del Estado, la formulación de políticas fiscales, los sistemas tributarios, los acuerdos comerciales y la estabilidad política. De acuerdo con Yüksel (2012), el análisis del entorno político permite identificar condiciones externas que pueden generar oportunidades o amenazas para el desarrollo organizacional. En este sentido, el autor sugiere formular preguntas orientadas a evaluar cómo las decisiones gubernamentales, los cambios en las políticas públicas y el grado de regulación estatal influyen en la actividad o sector analizado.

Factor económico

El factor económico comprende las condiciones macroeconómicas que influyen en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones. Entre estas condiciones se incluyen el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, las tasas de interés y el nivel de ingresos de la población. Según Yüksel (2012), estas variables determinan el comportamiento del mercado y afectan directamente la demanda, los costos operativos y la capacidad de inversión. Desde esta perspectiva, el análisis económico plantea interrogantes relacionadas con el impacto de la situación económica en la rentabilidad, el poder adquisitivo de los consumidores y la viabilidad financiera de la organización.

Factor social

El factor social analiza las características demográficas, culturales y sociales de la población, tales como los valores, creencias, estilos de vida, nivel educativo y estructura etaria. Sammut-Bonnici y Galea (2015) señalan que este factor resulta fundamental para comprender el comportamiento social y las expectativas de los individuos frente a productos, servicios o políticas organizacionales. En este contexto, el análisis social sugiere preguntarse cómo los cambios demográficos, las transformaciones culturales y las tendencias sociales influyen en las necesidades, preferencias y actitudes de la sociedad.

Factor ambiental

El factor ambiental se enfoca en la relación entre las actividades organizacionales y el medio ambiente, considerando aspectos como el uso de recursos naturales, el impacto ambiental, el cambio climático y las regulaciones ecológicas. De acuerdo con Yüksel (2012), este factor ha adquirido una relevancia creciente debido a la presión normativa y social para adoptar prácticas sostenibles. El análisis ambiental plantea interrogantes orientadas a evaluar el cumplimiento de la legislación ambiental, la gestión responsable de los recursos y el impacto ecológico de las actividades desarrolladas.

Factor tecnológico

El factor tecnológico examina el nivel de innovación y desarrollo tecnológico presente en el entorno externo. Incluye aspectos como la automatización, la digitalización, la investigación y el acceso a nuevas tecnologías. Según Sammut-Bonnicci y Galea (2015), los avances tecnológicos influyen directamente en la eficiencia, la competitividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones. En este sentido, el análisis tecnológico sugiere analizar qué tecnologías emergentes afectan al sector, cómo influyen en la mejora de procesos y de qué manera la organización responde a los cambios tecnológicos.

Factor legal

El factor legal comprende el conjunto de leyes y regulaciones que rigen las actividades de las organizaciones, incluyendo normativas laborales, comerciales, fiscales y de protección al consumidor. Yüksel (2012) indica que el entorno legal condiciona la toma de decisiones estratégicas y la gestión del riesgo organizacional. Por ello, el análisis legal plantea interrogantes relacionadas con el cumplimiento de la legislación vigente, los posibles cambios normativos y los riesgos legales que pueden afectar el funcionamiento y la continuidad de la organización.

Aplicación práctica del Análisis del entorno externo de Intorno Concept Store mediante el modelo PESTEL

Para el desarrollo de la auditoría externa se realizó una entrevista semiestructura al gerente de la empresa. La información obtenida se organizó en los seis ámbitos de análisis PESTEL, siendo los principales hallazgos:

Factor político

El entorno político influye de manera directa en las empresas a través del marco legal que regula el comercio exterior. En el caso de Intorno Concept Store, la importación de productos se encuentra regulada principalmente por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)¹, cuyo objeto es normar el proceso productivo en sus distintas etapas: producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas al Buen Vivir. Esta normativa establece las bases para el desarrollo productivo y la dinamización del comercio en el país.

De manera complementaria, el Reglamento al Título de Facilitación Aduanera para el Comercio del COPCI y el Arancel del Ecuador² determinan los procedimientos, requisitos documentales y tributos aplicables a los bienes importados. Estas disposiciones inciden directamente en los costos de adquisición, en la estructura de precios y en la planificación operativa de la empresa, ya que condicionan tiempos de nacionalización, pago de aranceles, impuestos y cumplimiento de formalidades aduaneras.

Asimismo, las resoluciones del Comité de Comercio Exterior³ pueden modificar temporalmente las condiciones de importación mediante restricciones o medidas de política comercial. En este sentido, la estabilidad del marco normativo representa una oportunidad para la consolidación empresarial, mientras que cambios regulatorios pueden

¹ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010. Última modificación: 18-dic.-2015

² Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Decreto No. 758) Segundo Suplemento del Registro Oficial No.459, 16 de marzo 2015. Última Reforma: (Suplemento del Registro Oficial 971, 27-III-2017)

³ El Comité de Comercio Exterior (COMEX) es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia. El Decreto Ejecutivo No 25 reestructura al Comité de Comercio Exterior (COMEX) y define como miembros a los titulares o delegados de las siguientes entidades:

- Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca, quien lo preside;
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca;
- Ministerio de Economía y Finanzas;
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo;
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Adicionalmente, formaran parte del COMEX, con voz, pero sin derecho a voto, las siguientes entidades:

- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y,
- Las demás instituciones que determine el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo.

generar incertidumbre y afectar la toma de decisiones estratégicas, tal como lo señalan los estudios sobre análisis del entorno político dentro del modelo PESTEL (Yüksel, 2012; Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Factor económico

El factor económico constituye uno de los elementos más determinantes del entorno externo para Intorno Concept Store, debido a su impacto directo sobre el poder adquisitivo del consumidor y los patrones de gasto, especialmente en productos de diseño y estilo de vida, los cuales suelen clasificarse como bienes no esenciales. Variables macroeconómicas como la inflación, el crecimiento económico, el nivel de empleo y el acceso al crédito condicionan la disposición de los consumidores a destinar ingresos a este tipo de productos (Phadermrod, Crowder & Wills, 2019).

La inflación incide directamente en el costo de vida y disminuye el poder adquisitivo de los hogares. Actualmente, en el Ecuador la inflación anual se mantiene en niveles moderados, alrededor del 2 %-3% en los últimos periodos, lo que, aunque no representa un escenario de alta inestabilidad, sí puede generar una reducción del consumo discrecional cuando se combina con otros factores económicos (Caicedo et al., 2024). El gerente resalta que el incremento generalizado de precios obliga a los consumidores a destinar una mayor proporción de sus ingresos a cubrir necesidades básicas, limitando la adquisición de bienes no esenciales. De igual forma indica que en contextos inflacionarios elevados, los hogares priorizan productos indispensables, afectando negativamente la demanda de artículos diferenciados o de valor agregado. Por el contrario, escenarios de inflación controlada contribuyen a la estabilidad de precios, fortalecen la confianza del consumidor y generan mayor previsibilidad para la planificación empresarial.

El crecimiento económico y la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) constituyen indicadores clave del dinamismo del consumo interno. Los periodos de expansión económica suelen estar vinculados con mayores niveles de gasto en bienes asociados al estilo de vida, identidad y experiencia, mientras que las fases de desaceleración pueden representar una amenaza para las ventas y la rentabilidad de negocios orientados al consumo discrecional. En la actualidad, el Ecuador presenta un crecimiento económico moderado y con señales de desaceleración en comparación con

años anteriores, lo que puede traducirse en un comportamiento de consumo más cauteloso por parte de los hogares (Serrano et al., 2020).

Asimismo, el nivel de empleo influye de manera significativa en la estabilidad de los ingresos y en la capacidad de compra de los consumidores. En Ecuador se evidencia una estructura laboral caracterizada por altos niveles de informalidad y una tasa de empleo adecuado limitada en relación con la población económicamente activa (Serrano et al., 2020). Esta situación reduce la seguridad financiera de los hogares y aumenta la sensibilidad al precio. Un mercado laboral sólido, con mayor proporción de empleo formal y estabilidad contractual, fortalece la capacidad adquisitiva y disminuye la incertidumbre económica, creando un entorno más favorable para el consumo de productos no esenciales. En contraste, el desempleo y la informalidad restringen la demanda y obligan a las empresas a ajustar estrategias de precios y promoción (entrevista, 2026).

Finalmente, el acceso al crédito constituye una variable relevante, ya que facilita el consumo a través de medios de pago diferidos y financiamiento, especialmente en segmentos urbanos. Un sistema financiero con condiciones crediticias accesibles puede estimular el consumo, mientras que políticas crediticias restrictivas limitan la capacidad de compra (Serrano et al., 2020). En el contexto ecuatoriano, estas variables económicas son monitoreadas por instituciones como el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadística y Censos, cuyos indicadores permiten evaluar el entorno macroeconómico en el que opera Intorno Concept Store.

En conjunto, el factor económico puede representar tanto amenazas, en escenarios de desaceleración o inflación elevada, como oportunidades, cuando existe estabilidad monetaria, recuperación del consumo y mejores condiciones de empleo, lo cual refuerza el posicionamiento y crecimiento de la marca, en concordancia con el enfoque del análisis PESTEL (Phadermrod et al., 2019).

Factor social

Los factores sociales están estrechamente vinculados a los cambios en los hábitos de consumo, estilos de vida y preferencias de los clientes, especialmente en segmentos jóvenes y urbanos, que muestran una mayor sensibilidad hacia el diseño, la identidad local, la sostenibilidad y las experiencias diferenciadas. En Ecuador, según datos del

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), aproximadamente el 64 % de la población reside en áreas urbanas, lo que evidencia una creciente concentración poblacional en estos espacios. Asimismo, una proporción significativa corresponde a población joven, segmento que presenta mayor participación en actividades culturales, creativas y de consumo asociado al estilo de vida (entrevista, 2026).

Desde una perspectiva académica, diversos estudios señalan que los consumidores jóvenes valoran cada vez más los atributos simbólicos del producto, como el diseño, la autenticidad y el alineamiento con valores sociales y ambientales, por encima de criterios exclusivamente funcionales o de precio (Kotler & Keller, 2016; Solomon, 2018). Esta tendencia es especialmente relevante en contextos urbanos, donde el consumo se vincula a la identidad, la autoexpresión y la experiencia del cliente (Sammut-Bonnici & Galea, 2015; Dabija et al., 2018).

Para Intorno Concept Store, estas transformaciones sociales representan una oportunidad estratégica para diferenciarse mediante una propuesta de valor orientada al diseño contemporáneo, la creatividad y el estilo de vida urbano. No obstante, los cambios constantes en las preferencias del consumidor y en la percepción del valor del producto pueden afectar la fidelidad del cliente si la marca no se adapta de forma continua a estas dinámicas sociales, tal como lo advierte la literatura sobre análisis del entorno social dentro del modelo PESTEL (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Factor tecnológico

El avance tecnológico ha transformado significativamente la forma en que las empresas comercializan sus productos y se relacionan con sus clientes. El uso de redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp Business, junto con plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión empresarial (ERP), herramientas de gestión de clientes (CRM) y soluciones de analítica digital, permite ampliar el alcance de mercado y mejorar la eficiencia operativa. Para Intorno Concept Store, la adopción de estas tecnologías representa una oportunidad para fortalecer su presencia digital, optimizar procesos internos como la gestión de inventarios, ventas y control financiero, y mejorar la experiencia del cliente mediante una atención más ágil y personalizada. Sin embargo, una limitada adaptación tecnológica o una inversión insuficiente en estas herramientas

podría convertirse en una desventaja competitiva frente a empresas con mayores niveles de innovación y digitalización (Phadermrod et al., 2019).

Factor ambiental

El factor ambiental ha adquirido una creciente importancia en el entorno empresarial, debido a una mayor conciencia ecológica por parte de los consumidores y a la presión social por la adopción de prácticas responsables. La preferencia por productos sostenibles, procesos responsables y marcas comprometidas con el medio ambiente influye cada vez más en las decisiones de compra (entrevista; 2026). En este contexto, Intorno Concept Store puede aprovechar este entorno como una oportunidad estratégica para reforzar su imagen de marca mediante prácticas sostenibles, una selección responsable de proveedores y una comunicación clara de su compromiso ambiental. Un ejemplo relevante es el fortalecimiento de la cultura de reciclaje en la ciudad de Cuenca, impulsada por políticas municipales y programas de gestión integral de residuos liderados por la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca⁴, que promueven la separación en la fuente y la economía circular. Este entorno favorece a empresas que incorporan prácticas ambientales responsables en su modelo de negocio y se alinean con los valores de sostenibilidad del consumidor local. No obstante, el incumplimiento de estándares ambientales o la falta de coherencia entre el discurso y la práctica puede generar riesgos reputacionales y afectar la percepción de la marca (Yüksel, 2012).

Factor legal

El entorno legal comprende el conjunto de normativas que regulan la actividad comercial, incluyendo disposiciones laborales, tributarias, mercantiles y de protección al consumidor, las cuales inciden directamente en la operación y sostenibilidad de las empresas. Para Intorno Concept Store, resulta especialmente relevante el cumplimiento del Código del Trabajo (1938), que regula las relaciones laborales y las obligaciones del empleador; la Ley de Régimen Tributario Interno (2004), que establece los impuestos aplicables a la actividad comercial; y el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) (2010), que rige las actividades de comercio, importación y producción en el país. Asimismo, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000)

⁴ Ordenanza que Regula la Gestión Integral de los Desechos y Residuos Sólidos en el Cantón Cuenca (2003).

establece obligaciones relacionadas con la información, calidad y garantía de los productos ofrecidos, influyendo directamente en la relación con los clientes y la reputación de la marca. El cumplimiento de este marco legal es fundamental para evitar sanciones y garantizar la continuidad del negocio, mientras que eventuales cambios en la legislación laboral, tributaria o comercial pueden generar ajustes en los costos operativos, representando tanto amenazas como oportunidades según la capacidad de adaptación de la empresa (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Marco legal — Código Orgánico (Ecuador)

En el contexto ecuatoriano, el análisis financiero y la gestión empresarial se desarrollan dentro del marco establecido por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), normativa que regula las actividades económicas y establece lineamientos orientados al desarrollo productivo, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas en el país (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010). Este código busca impulsar el crecimiento del sector productivo mediante políticas que fomentan la inversión, la innovación y el fortalecimiento de las actividades comerciales, permitiendo que las organizaciones operen en un entorno económico más ordenado y competitivo.

De acuerdo con el COPCI promueve principios relacionados con la eficiencia en la gestión empresarial, la transparencia en la información financiera y el fortalecimiento del aparato productivo nacional. En este sentido, esta normativa se convierte en un referente importante para las organizaciones, ya que orienta la planificación estratégica y apoya los procesos de toma de decisiones dentro de las empresas. Además, proporciona un marco legal que favorece una gestión más organizada, responsable y alineada con los objetivos de desarrollo económico del país.

2.2 Análisis del entorno externo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la estructura competitiva de una industria y el nivel de rentabilidad potencial de un sector. Este modelo fue desarrollado por Michael Porter y se fundamenta en la idea de que la competitividad de una empresa no depende únicamente de sus competidores directos, sino también de otras fuerzas externas que influyen en el

comportamiento del mercado. A través de este enfoque, es posible comprender cómo las dinámicas del sector condicionan la capacidad de las empresas para obtener ventajas competitivas sostenibles (Porter, 2008; Dobbs, 2014).

El modelo de Porter sirve para analizar el entorno competitivo de una organización y determinar el atractivo estratégico de una industria. Su aplicación permite identificar oportunidades y amenazas relacionadas con la competencia, el poder de negociación de los clientes y proveedores, la entrada de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutos. De esta manera, el modelo se convierte en una herramienta clave para la formulación de estrategias empresariales, ya que ayuda a definir posiciones competitivas más sólidas y a anticipar riesgos que pueden afectar el desempeño organizacional (Porter, 2008).

El funcionamiento del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se basa en el análisis conjunto de cinco fuerzas que interactúan entre sí y determinan la intensidad competitiva del sector. Estas fuerzas son: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. El análisis de cada fuerza permite evaluar el grado de presión competitiva que enfrenta la empresa y comprender cómo estas dinámicas influyen en los márgenes, los precios y la sostenibilidad del negocio. En conjunto, el modelo ofrece una visión estructurada del entorno competitivo que facilita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas (Dobbs, 2014).

La aplicación práctica del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva del sector retail especializado en productos de diseño, estilo de vida e identidad local, con el objetivo de identificar los factores que influyen en su nivel de rentabilidad y competitividad. En primer lugar, la rivalidad entre competidores existentes se considera moderada, debido a la presencia de tiendas de diseño, boutiques especializadas, emprendimientos locales y plataformas digitales que compiten principalmente en diferenciación, experiencia de compra y propuesta de valor. No obstante, la construcción de una identidad de marca sólida y una curaduría de productos diferenciados permite reducir la competencia directa basada únicamente en precio.

En segundo lugar, la amenaza de nuevos entrantes se evalúa como moderada, ya que el sector presenta barreras de entrada relativamente bajas en términos de inversión

inicial; sin embargo, el posicionamiento de marca, la fidelización de clientes y el desarrollo de relaciones con proveedores especializados representan barreras estratégicas que dificultan la entrada de nuevos competidores con propuestas similares.

Respecto al poder de negociación de los clientes, este se considera alto, debido a que los consumidores tienen acceso a múltiples alternativas tanto en tiendas físicas como en canales digitales, lo que les permite comparar precios, calidad y experiencia. Esto obliga a las empresas a innovar constantemente y ofrecer un valor agregado para mantener la preferencia del cliente.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se identifica como moderado, ya que existe disponibilidad de diseñadores y marcas locales que permiten diversificar la oferta; sin embargo, cuando se trabaja con productos exclusivos o de edición limitada, la dependencia hacia ciertos proveedores puede incrementar su poder de negociación.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es alta, debido a la presencia de alternativas como marketplaces digitales, grandes cadenas de retail, productos importados y tiendas online que pueden satisfacer necesidades similares, generalmente a precios más bajos, lo que obliga a competir mediante diferenciación, experiencia de compra y valor simbólico del producto. En conjunto, el análisis evidencia que el sector presenta un nivel de competitividad medio-alto, donde la diferenciación estratégica, la construcción de marca, la innovación y la experiencia del cliente se convierten en factores clave para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Figura 2.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Nota: Basado en la información de Dobbs (2014).

2.3 Análisis del entorno interno

El análisis del entorno interno es un proceso de diagnóstico estratégico orientado a identificar y evaluar los recursos, capacidades y competencias que posee una organización y que influyen directamente en su desempeño. Desde la perspectiva del enfoque basado en recursos, la ventaja competitiva de una empresa se origina en aquellos recursos internos que son valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizacionalmente aprovechables. Por ello, el análisis interno permite comprender cómo los activos tangibles e intangibles de la empresa condicionan su capacidad para competir y sostener resultados en el tiempo (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

El análisis del entorno interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades que determinan la capacidad real de la organización para formular e implementar estrategias. Este diagnóstico permite reconocer qué recursos y capacidades generan ventajas competitivas y cuáles limitan el desempeño organizacional. Asimismo, facilita la alineación entre los objetivos estratégicos y la realidad operativa de la empresa, reduciendo el riesgo de diseñar estrategias que no puedan ejecutarse de manera efectiva. En este sentido, el análisis interno constituye la base para una toma de decisiones estratégica sustentada en evidencia organizacional (Barney, 1991).

La aplicación del análisis del entorno interno se realiza mediante la evaluación sistemática de las áreas clave de la organización, utilizando herramientas como revisión documental, entrevistas, cuestionarios, análisis de procesos y análisis financiero. La información obtenida se organiza posteriormente en instrumentos como la matriz EFI, que permite ponderar y calificar las fortalezas y debilidades identificadas. A continuación, se detallan las principales áreas analizadas desde la perspectiva del enfoque basado en recursos:

Administración

Desde la perspectiva del enfoque basado en recursos, la administración se analiza como una capacidad organizacional clave que permite coordinar eficientemente los recursos y sostener la estrategia en el tiempo (Barney, 1991; Grant, 1991). La literatura sugiere evaluar si la estructura organizacional facilita la coordinación entre áreas, si existen mecanismos formales de control y supervisión que aseguren el cumplimiento de los objetivos, si los procesos de toma de decisiones son oportunos y coherentes con la estrategia, y si la organización cuenta con liderazgo capaz de gestionar el cambio y promover la eficiencia organizacional. Estas preguntas permiten identificar el grado en que la administración contribuye a la creación de valor y a la sostenibilidad competitiva.

Planificación

La planificación estratégica se fundamenta en la capacidad de la organización para anticipar escenarios y alinear sus recursos con objetivos de largo plazo (Grant, 1991). En este ámbito, los autores sugieren analizar si la organización cuenta con objetivos estratégicos claramente definidos y comunicados, si existen planes formales que orienten la toma de decisiones, si la planificación se revisa periódicamente para adaptarse a cambios del entorno y si los recursos están alineados con las prioridades estratégicas. Estas interrogantes permiten evaluar la capacidad de la organización para reducir la incertidumbre y orientar su desempeño hacia metas claras.

Talento humano

El talento humano es considerado un recurso estratégico cuando sus competencias son difíciles de imitar y están alineadas con la estrategia organizacional (Barney, 1991). En este sentido, la literatura recomienda analizar si el personal posee las habilidades

necesarias para el cumplimiento de los objetivos, si existen políticas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las capacidades internas, si la cultura organizacional favorece el compromiso y la innovación, y si los sistemas de motivación contribuyen al desempeño organizacional. Estas preguntas permiten evaluar el papel del capital humano en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Marketing

El análisis del área de marketing se centra en evaluar la capacidad de la organización para crear valor y posicionarse de manera diferenciada en el mercado (Grant, 1991; Porter, 2008). Desde este enfoque, se sugiere analizar si la propuesta de valor está claramente definida, si la empresa posee un posicionamiento competitivo claro, si mantiene relaciones sólidas con sus clientes y si las estrategias comerciales responden a las necesidades del mercado objetivo. Estas preguntas permiten evaluar la capacidad de la organización para competir mediante diferenciación y generar valor para el cliente.

Procesos

Los procesos organizacionales constituyen capacidades que permiten transformar recursos en productos o servicios de manera eficiente (Barney, 1991). En este ámbito, la literatura recomienda evaluar si los procesos están documentados y estandarizados, si existen indicadores que permitan medir su eficiencia y calidad, si las actividades están correctamente coordinadas y si los procesos contribuyen a la generación de valor. Estas interrogantes permiten analizar el nivel de eficiencia operativa y su impacto en el desempeño competitivo.

Financiero

El análisis financiero permite evaluar la capacidad de la organización para sostener su crecimiento y ejecutar estrategias empresariales (Grant, 1991). Desde esta perspectiva, se sugiere analizar si la empresa mantiene niveles adecuados de liquidez, si cuenta con capacidad para financiar sus operaciones, si existe control sobre los costos y si los recursos financieros se utilizan de manera eficiente. Estas preguntas permiten evaluar la estabilidad financiera y su impacto en la sostenibilidad del negocio.

Ratios financieras

Los ratios financieros son indicadores que permiten analizar la situación económica de una empresa a partir de la relación entre diferentes datos contables. Estos facilitan la comprensión del desempeño financiero, ya que ayudan a interpretar si la empresa tiene capacidad para cumplir sus obligaciones, si utiliza adecuadamente sus recursos y si genera resultados que permitan sostener sus operaciones en el tiempo. En el análisis estratégico, los ratios se utilizan para identificar fortalezas y debilidades financieras que pueden influir en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias.

A través de estos indicadores es posible evaluar aspectos clave como la liquidez, la rentabilidad, el nivel de endeudamiento y la eficiencia en el uso de los recursos. Esta información resulta útil para los directivos, ya que permite comprender la situación real del negocio y tomar decisiones más fundamentadas sobre inversiones, control de costos o crecimiento de la empresa. En este estudio se consideran algunos de los ratios financieros más utilizados en el análisis empresarial, los cuales permiten obtener una visión general de la estabilidad y desempeño económico de la organización (Grant, 1991).

Tabla 1.

Ratios financieros

Ratio	Para qué sirve	Cómo se calcula
Liquidez corriente	Permite conocer si la empresa tiene capacidad para pagar sus obligaciones a corto plazo con los recursos que posee.	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
Prueba ácida	Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir deudas inmediatas sin depender de la venta de inventarios.	$(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$
Margen de utilidad neta	Mide qué porcentaje de las ventas se convierte en ganancia después de cubrir todos los costos y gastos.	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas totales}$
Rentabilidad sobre activos (ROA)	Indica qué tan eficientemente la empresa utiliza sus activos para generar beneficios.	$\text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}$

Nivel de endeudamiento	Permite conocer qué parte de los activos de la empresa está financiada con deuda.	Pasivo total / Activo total
Rotación de activos	Mide qué tan bien la empresa utiliza sus activos para generar ventas.	Ventas totales / Activos totales

Nota: Basado en la información de Grant, 1991.

Gestión de la información

La gestión de la información se considera una capacidad estratégica que permite mejorar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad organizacional (Bharadwaj, 2000; Teece, 2007). En este sentido, se recomienda evaluar si la organización cuenta con sistemas que permitan recopilar información confiable, si los datos son utilizados en la toma de decisiones estratégicas, si existe monitoreo del desempeño organizacional y si la información contribuye a mejorar la coordinación interna. Estas preguntas permiten analizar el grado en que la información se utiliza como recurso estratégico.

Aplicación práctica del Análisis del entorno interno de Intorno Concept Store mediante análisis de áreas funcionales

Para el desarrollo de la auditoría interno se realizó una entrevista semiestructura al gerente de la empresa. La información obtenida se organizó en las áreas funcionales de la empresa, siendo los principales hallazgos: La aplicación del análisis interno en Intorno Concept Store permite evaluar de manera integral la forma en que la organización gestiona sus recursos, capacidades y procesos para sostener su posicionamiento competitivo dentro del sector retail especializado en productos de diseño y estilo de vida. Desde la perspectiva del enfoque basado en recursos, la evaluación de las áreas funcionales permite identificar fortalezas y debilidades internas que influyen en la capacidad de la empresa para generar valor y sostener ventajas competitivas en el tiempo (Barney, 1991; Grant, 1991).

Administración

En el ámbito administrativo, el análisis permite determinar el grado de eficiencia en la coordinación de actividades, la claridad en la asignación de responsabilidades y la

coherencia en la toma de decisiones, elementos que influyen directamente en la ejecución estratégica. Respecto a la planificación, se evalúa la existencia de objetivos claros y la alineación de los recursos con las metas organizacionales, lo cual contribuye a reducir la incertidumbre y mejorar el desempeño organizacional.

En relación con la estructura organizativa interna, la empresa presenta una estructura funcional sencilla que permite coordinar de manera directa las principales actividades del negocio. La dirección general se encuentra a cargo del gerente propietario, quien es responsable de la toma de decisiones estratégicas, la gestión administrativa y la supervisión de las operaciones del negocio. Bajo esta dirección se organizan las áreas operativas principales, entre las que se encuentran el área de ventas y atención al cliente, encargada de la comercialización de los productos y la relación directa con los consumidores; el área de gestión de productos y proveedores, responsable de la selección, adquisición y control del inventario; y el área de marketing y redes sociales, orientada a la promoción de la marca y la comunicación con el público objetivo.

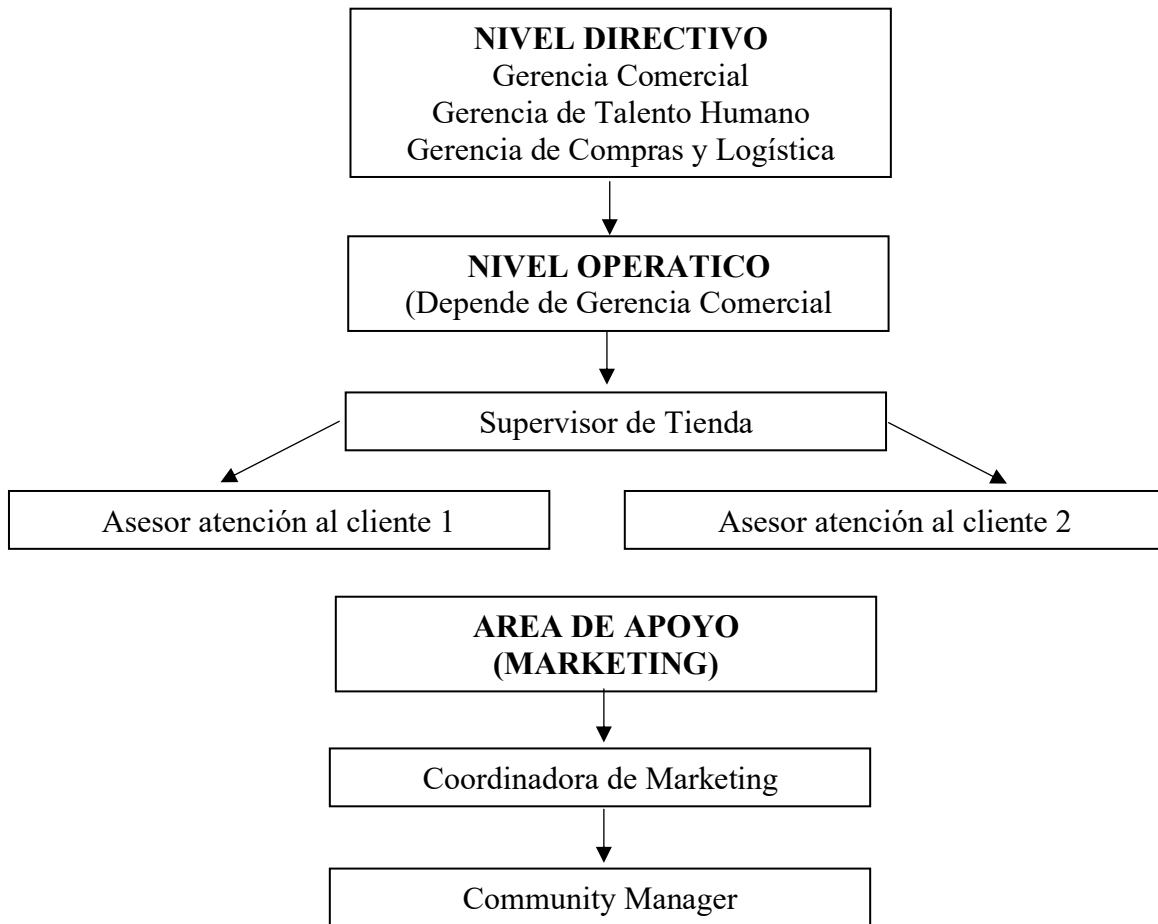
Esquema del orgánico funcional

Esta estructura organizativa facilita la comunicación directa entre las áreas y permite una toma de decisiones más ágil, característica común en empresas de tamaño pequeño o mediano dentro del sector retail. Asimismo, la distribución de funciones permite que cada área contribuya al funcionamiento del negocio, apoyando la coordinación de las actividades comerciales, la gestión de los productos y el posicionamiento de la marca en el mercado.

En cuanto a la coordinación interna, la empresa mantiene espacios periódicos de comunicación entre los miembros del equipo. De acuerdo con la información obtenida en la entrevista, el personal se reúne aproximadamente una vez al mes con la gerencia para revisar el funcionamiento del negocio, planificar actividades comerciales y analizar posibles mejoras en la atención al cliente o en la organización del local. Estas reuniones permiten compartir información relevante, resolver inquietudes del equipo y coordinar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Figura 3.

Organigrama



Talento Humano

En relación con el talento humano, la evaluación permite analizar el nivel de competencias, compromiso y alineación del personal con los objetivos de la empresa, considerando que el capital humano constituye un recurso intangible importante para la diferenciación competitiva. En el caso de Intorno Concept Store, el proceso de incorporación de personal se realiza principalmente mediante entrevistas directas realizadas por la gerencia, priorizando perfiles que tengan afinidad con el estilo de la marca, habilidades de atención al cliente y conocimiento básico del sector retail.

Una vez que el personal ingresa a la empresa, se realiza un proceso de inducción informal, en el cual se explican las funciones del puesto, las características de los productos, la forma de atención al cliente y las normas básicas de funcionamiento del

negocio. Este proceso busca facilitar la adaptación del nuevo colaborador al entorno de trabajo y asegurar que comprenda la propuesta de valor de la tienda.

En cuanto a la capacitación, esta se desarrolla principalmente de manera interna y práctica, mediante el acompañamiento del personal con mayor experiencia o del propio gerente. A través de este proceso se fortalecen habilidades relacionadas con la atención al cliente, el conocimiento de los productos y la gestión de ventas.

Marketing

En el área de marketing, el análisis se orienta a evaluar la propuesta de valor, el posicionamiento de la marca y la relación con los clientes, factores que influyen en la percepción del mercado y en la capacidad de la empresa para generar fidelización. En el caso de Intorno Concept Store, la propuesta de valor se centra en ofrecer productos de diseño, estilo y decoración que combinan funcionalidad y estética, dirigidos a un público que busca artículos diferenciados y con identidad propia. La empresa busca posicionarse como una tienda que ofrece productos originales y seleccionados cuidadosamente, lo que contribuye a crear una experiencia de compra distinta frente a otros comercios tradicionales.

En cuanto a las estrategias de comunicación, la empresa utiliza principalmente redes sociales como Instagram y Facebook para promocionar sus productos, difundir novedades y mantener contacto con sus clientes. A través de estas plataformas se comparten fotografías de los productos, recomendaciones de uso y contenido relacionado con tendencias de diseño y estilo de vida. Además, la atención personalizada dentro del local constituye un elemento importante de la estrategia de marketing, ya que permite generar cercanía con los clientes y fortalecer la relación comercial.

Por otra parte, la relación con los clientes se basa en un trato directo y personalizado, lo que facilita conocer sus preferencias y adaptar la oferta de productos según sus gustos y necesidades. Esta interacción constante contribuye a fortalecer la fidelización y a construir una imagen de marca basada en confianza, calidad y diferenciación dentro del mercado.

Procesos internos

Por su parte, el análisis de procesos permite identificar el nivel de eficiencia operativa y la capacidad de la organización para transformar sus recursos en valor para el cliente. En el caso de Intorno Concept Store, los procesos principales están relacionados con la selección de productos, la gestión de inventario, la organización del espacio de venta y la atención directa al cliente. La empresa realiza una cuidadosa selección de los artículos que comercializa, priorizando productos que mantengan coherencia con el estilo y la identidad de la tienda. Asimismo, el control del inventario se realiza de forma periódica para garantizar la disponibilidad de productos y evitar faltantes que puedan afectar la experiencia de compra. La organización del local y la presentación visual de los productos también forman parte de los procesos operativos, ya que buscan generar un ambiente atractivo que invite al cliente a recorrer la tienda y descubrir los artículos disponibles.

Financiero

Por otro lado, el análisis financiero facilita la evaluación de la liquidez, la rentabilidad y la sostenibilidad económica del negocio, aspectos fundamentales para la ejecución de estrategias y el crecimiento organizacional. En Intorno Concept Store, el control financiero se realiza mediante el seguimiento de las ventas, el registro de ingresos y egresos, y la supervisión de los costos asociados a la adquisición de productos y al funcionamiento del negocio. Esta información permite al gerente conocer el desempeño económico de la empresa y tomar decisiones relacionadas con la reposición de inventario, la planificación de promociones y la organización de los recursos financieros, con el objetivo de mantener la estabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Asimismo, el análisis de ratios financieros permite comprender de manera más clara la situación económica de Intorno Concept Store y evaluar cómo se están utilizando los recursos del negocio. A partir de indicadores como la liquidez, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento, es posible identificar si la empresa cuenta con capacidad para cubrir sus obligaciones, mantener sus operaciones y sostener su crecimiento en el tiempo. En el caso de Intorno, el seguimiento de estos indicadores se realiza a partir del registro de ventas, los costos de adquisición de productos y los gastos asociados al funcionamiento del local. Esta información permite al gerente conocer el desempeño financiero del

negocio, tomar decisiones sobre la reposición de inventario, ajustar los precios cuando sea necesario y planificar de mejor manera las estrategias comerciales de la empresa.

En el caso de Intorno Concept Store, los ratios financieros se utilizan como una herramienta de apoyo para evaluar el funcionamiento económico del negocio y orientar la toma de decisiones del gerente. Uno de los ratios más importantes es el ratio de liquidez, el cual permite conocer si la empresa cuenta con suficiente dinero o activos disponibles para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, como el pago a proveedores o gastos del funcionamiento del local. Este indicador ayuda a determinar si el negocio puede mantener sus operaciones sin enfrentar dificultades financieras.

Otro indicador relevante es el ratio de rentabilidad, que permite analizar si las ventas realizadas están generando ganancias para la empresa. Este ratio muestra qué tan eficiente es el negocio al convertir sus ingresos en utilidades, lo que permite evaluar si las estrategias comerciales, los precios de los productos y el control de los costos están dando resultados positivos.

Finalmente, el ratio de endeudamiento permite observar el nivel de obligaciones financieras que tiene la empresa en relación con sus recursos. Este indicador ayuda a conocer si el negocio depende en gran medida de deudas para financiar sus actividades o si mantiene un equilibrio adecuado entre los recursos propios y los compromisos financieros.

Gestión de la información

Asimismo, la gestión de la información se analiza como una capacidad importante que permite a Intorno Concept Store recopilar y utilizar datos relevantes para apoyar la toma de decisiones y el seguimiento del desempeño del negocio. En la empresa, la información se obtiene principalmente a partir del registro de ventas, el control de inventario y la observación de las preferencias de los clientes. Estos datos permiten identificar cuáles son los productos más demandados, qué artículos requieren reposición y qué tendencias de consumo se presentan en el mercado. Además, el seguimiento de la información generada en redes sociales y la interacción con los clientes permite conocer sus opiniones, comentarios y necesidades, lo que facilita ajustar la oferta de productos y mejorar la experiencia de compra. De esta manera, el uso de la información contribuye a mejorar la organización de las operaciones, fortalecer la toma de decisiones y adaptarse

con mayor rapidez a los cambios del entorno competitivo (Bharadwaj, 2000; Teece, 2007).

Del mismo modo, el análisis de los procesos internos permite comprender cómo se desarrollan las actividades dentro de Intorno Concept Store y qué tan eficientes son en el funcionamiento diario del negocio. Entre los procesos más importantes se encuentran la selección y compra de productos, la gestión del inventario, la organización del espacio de venta y la atención al cliente. La empresa busca mantener una oferta de productos coherente con el estilo de la tienda, por lo que la selección de artículos se realiza cuidadosamente, considerando la calidad, el diseño y las preferencias del público. Además, el control del inventario y la organización de los productos dentro del local permiten ofrecer una experiencia de compra más ordenada y atractiva. Estos procesos contribuyen a que la empresa pueda operar de manera eficiente y brindar un servicio que responda a las expectativas de los clientes.

En conjunto, la aplicación del análisis interno permite a Intorno Concept Store identificar oportunidades de mejora en la gestión de sus recursos y procesos, así como fortalecer sus capacidades organizacionales para consolidar una ventaja competitiva sostenible dentro de un entorno dinámico y competitivo. Este enfoque integral contribuye a respaldar la formulación de estrategias orientadas a la creación de valor y al crecimiento sostenible de la organización (Porter, 2008).

2.4 Análisis del entorno interno mediante la Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta de análisis estratégico que permite descomponer a la organización en un conjunto de actividades interrelacionadas con el fin de comprender cómo se genera valor a lo largo de sus procesos internos. Este enfoque sostiene que el valor creado por una empresa no depende únicamente del producto final, sino de la manera en que se coordinan y ejecutan sus actividades principales y de apoyo. Desde una perspectiva estratégica, la cadena de valor permite identificar las fuentes internas de ventaja competitiva y analizar cómo cada actividad contribuye al desempeño global de la organización (Stabell & Fjeldstad, 1998).

A diferencia de otros enfoques que analizan a la empresa de forma agregada, la cadena de valor se centra en el análisis detallado de las actividades que conforman el sistema productivo y comercial. Este análisis reconoce que las organizaciones pueden

diferenciarse no solo por el producto que ofrecen, sino también por la eficiencia, calidad y coherencia con la que gestionan sus procesos internos (Peppard & Rylander, 2006).

La Cadena de Valor sirve para identificar oportunidades de mejora interna y para determinar en qué actividades la empresa crea mayor valor y en cuáles se generan ineficiencias o costos innecesarios. Su aplicación permite reconocer aquellas actividades que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles y aquellas que requieren ajustes estratégicos. De esta manera, la cadena de valor facilita la toma de decisiones orientadas a la optimización de recursos, la mejora de procesos y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Asimismo, este instrumento permite evaluar el grado de alineación entre las actividades internas y la estrategia organizacional. Cuando las actividades de la cadena de valor están correctamente coordinadas, la empresa logra una mayor coherencia estratégica, mejora su desempeño y aumenta su capacidad para responder a las exigencias del mercado. En este sentido, la cadena de valor actúa como un puente entre la formulación estratégica y la ejecución operativa (Peppard & Rylander, 2006).

Proceso de aplicación de la Cadena de Valor

La aplicación de la Cadena de Valor se realiza mediante la identificación y análisis de las actividades que conforman el sistema interno de la organización. Estas actividades se agrupan generalmente en actividades primarias y actividades de apoyo, las cuales interactúan para generar valor al cliente. El análisis implica evaluar el desempeño de cada actividad, su contribución al valor percibido por el cliente y su impacto en los costos y la eficiencia operativa.

En el contexto de la planificación estratégica, los resultados del análisis de la cadena de valor se integran con otras herramientas de diagnóstico interno, como la matriz EFI y el análisis FODA. De este modo, las fortalezas y debilidades identificadas en cada actividad permiten formular estrategias orientadas a mejorar procesos críticos, reforzar capacidades clave y eliminar ineficiencias internas. Además, este análisis facilita la identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs) asociados a cada actividad, fortaleciendo el control y seguimiento estratégico (Stabell & Fjeldstad, 1998; Peppard & Rylander, 2006).

Figura 4.

Cadena de valor



Nota: Basado en la información de Stabell & Fjeldstad (1998).

La cadena de valor permite analizar de manera ordenada las diferentes actividades que se desarrollan dentro de una empresa para generar valor para el cliente. En el caso de Intorno Concept Store, este análisis facilita identificar cómo cada proceso del negocio contribuye a la venta de productos y a la experiencia que recibe el cliente dentro del local.

En relación con las actividades primarias, la primera corresponde a la logística interna, que en Intorno Concept Store se relaciona con la recepción de los productos que se comercializan en el local, su organización dentro del inventario y el control de las existencias disponibles. Esta actividad es importante porque permite mantener un orden adecuado de los productos y garantizar que siempre exista disponibilidad para la venta.

La segunda actividad corresponde a las operaciones, las cuales incluyen todas las acciones necesarias para preparar los productos para su comercialización. En este caso, se relaciona con la organización del espacio de exhibición, la presentación de los artículos dentro del local y el control del estado de los productos antes de ser ofrecidos al cliente.

La logística externa se refiere al proceso mediante el cual los productos llegan finalmente al consumidor. En Intorno Concept Store, esta actividad se refleja en la entrega

directa de los productos en el local o en los procesos de despacho cuando las ventas se realizan a través de redes sociales o pedidos específicos de los clientes.

Por su parte, el área de marketing y ventas se relaciona con las estrategias utilizadas para promocionar los productos y atraer clientes. En esta empresa, estas actividades se desarrollan principalmente a través de redes sociales, publicaciones digitales y la atención personalizada dentro del local, lo que permite dar a conocer los productos y fortalecer la relación con los clientes.

Finalmente, el servicio comprende la atención brindada antes, durante y después de la venta. En Intorno Concept Store, esto incluye la asesoría al cliente sobre los productos, la resolución de dudas y el seguimiento posterior a la compra cuando es necesario, lo que contribuye a mejorar la experiencia del consumidor y a generar fidelización.

En cuanto a las actividades de apoyo, estas permiten que las actividades primarias funcionen de manera adecuada. La infraestructura de la empresa se relaciona con la organización administrativa y la gestión del negocio por parte del gerente. La gestión de recursos humanos se vincula con la participación del personal encargado de la atención al cliente y el manejo del local. El desarrollo tecnológico se refleja en el uso de redes sociales y herramientas digitales para promocionar los productos y comunicarse con los clientes. Finalmente, el abastecimiento se relaciona con la selección de proveedores y la adquisición de los productos que se comercializan en la tienda.

Figura 5.

Cadena de valor Intorno Concept Store



2.5 Diagnóstico externo e interno a través de las matrices EFI y EFE

El diagnóstico estratégico constituye una fase esencial dentro del proceso de planificación, ya que permite comprender de manera objetiva la situación actual de la organización y su interacción con el entorno. Este análisis previo resulta indispensable para formular estrategias coherentes y realistas, alineadas con las capacidades internas de la empresa y con las condiciones externas que influyen en su desempeño. En este contexto, las matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y de Evaluación de Factores Externos (EFE) se emplean como instrumentos analíticos que facilitan la identificación, organización y valoración de los factores estratégicos más relevantes, convirtiendo información cualitativa en resultados cuantificables que apoyan la toma de decisiones (Benzaghta et al., 2021).

La matriz EFI se orienta al análisis del entorno interno de la organización y tiene como finalidad identificar sus principales fortalezas y debilidades. A través de esta herramienta se evalúan aspectos como los recursos disponibles, la estructura organizacional, los procesos operativos, las capacidades del talento humano, el

posicionamiento de la marca y el uso de la tecnología. Este análisis permite determinar el nivel de preparación interna de la empresa para implementar estrategias, ya que el éxito estratégico depende en gran medida de la coherencia entre los objetivos planteados y las capacidades reales de la organización. De este modo, la matriz EFI contribuye a reconocer las áreas que generan ventajas competitivas y aquellas que requieren mejoras para fortalecer el desempeño empresarial (Benzaghta et al., 2021).

Por su parte, la matriz EFE se centra en la evaluación del entorno externo y permite identificar las oportunidades y amenazas que influyen en la organización. Esta matriz se construye a partir del análisis del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como de la percepción estratégica de la alta dirección. Su propósito es evaluar la capacidad de respuesta de la empresa frente a los factores externos, priorizando aquellos que tienen mayor impacto sobre su competitividad y sostenibilidad. En este sentido, la matriz EFE no solo describe el entorno, sino que permite valorar la efectividad de las decisiones estratégicas adoptadas frente a las condiciones externas (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

El proceso de elaboración de las matrices EFI y EFE se desarrolla de forma sistemática. En primer lugar, se identifican los factores internos y externos considerados críticos para el desempeño de la organización. Posteriormente, se asigna a cada factor un peso que refleja su importancia relativa, asegurando que la suma total de los pesos sea igual a uno. A continuación, se otorga una calificación que representa la situación interna de la empresa o su nivel de respuesta frente al entorno. Finalmente, se calcula una puntuación ponderada que permite obtener un resultado global del diagnóstico estratégico.

La utilización de las matrices EFI y EFE aporta consistencia y claridad al análisis estratégico, ya que facilita la comparación entre factores y la definición de prioridades. Además, estas herramientas reducen la subjetividad del diagnóstico y fortalecen la base analítica para la formulación de estrategias. En el desarrollo de esta investigación, los resultados obtenidos a partir de ambas matrices constituyen un insumo fundamental para la elaboración del análisis FODA integrado, la definición de estrategias y el diseño del plan estratégico y del sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs), alineando la realidad interna de la empresa con las exigencias del entorno (Benzaghta et al., 2021).

La elaboración de estas matrices se realiza a través de un proceso sistemático que permite identificar y valorar los factores más relevantes que influyen en el desempeño de la organización. En el caso de la matriz EFI, primero se identifican las principales fortalezas y debilidades de la empresa a partir del análisis interno. Posteriormente, a cada factor se le asigna un peso, que refleja su nivel de importancia dentro de la organización y cuyo valor suele variar entre 0.0 y 1.0, procurando que la suma total de los pesos sea igual a 1. Luego se asigna una calificación que permite valorar cómo se encuentra la empresa frente a cada factor, donde normalmente 1 representa una debilidad importante, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza moderada y 4 una fortaleza fuerte. Finalmente, el peso se multiplica por la calificación para obtener un valor ponderado, y la suma de estos valores permite determinar la situación interna general de la organización (Benzaghta et al., 2021).

De manera similar, la matriz EFE se elabora identificando primero las principales oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa. A cada factor se le asigna también un peso según su importancia para el negocio y posteriormente una calificación que indica qué tan bien la empresa está respondiendo a ese factor del entorno. Al igual que en la matriz EFI, el peso se multiplica por la calificación para obtener un valor ponderado, y la suma de estos resultados permite interpretar si la empresa está aprovechando adecuadamente las oportunidades y enfrentando de manera efectiva las amenazas presentes en su entorno competitivo (Benzaghta et al., 2021).

Posteriormente, a cada factor se le asigna un peso relativo que refleja su nivel de importancia dentro del desempeño estratégico de la organización, considerando que la suma total de los pesos debe ser igual a uno. Este paso permite establecer una jerarquización de los factores según su impacto en la competitividad empresarial.

Una vez definidos los pesos, se asigna una calificación a cada factor. En la matriz EFI, la calificación representa la situación interna de la empresa frente a cada factor, mientras que en la matriz EFE refleja el grado de respuesta de la organización ante las condiciones del entorno. Posteriormente, se calcula el valor ponderado mediante la multiplicación del peso por la calificación asignada, lo que permite obtener un resultado cuantitativo por cada factor analizado.

La suma de los valores ponderados permite obtener un resultado global que refleja la posición interna o externa de la organización. Este resultado facilita la interpretación del diagnóstico estratégico, permitiendo identificar si la empresa posee una posición sólida, promedio o débil frente a sus factores internos o frente al entorno competitivo. De esta manera, las matrices EFI y EFE constituyen herramientas clave para estructurar el análisis estratégico y respaldar la toma de decisiones organizacionales (Benzaghta et al., 2021; Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Aplicación práctica

La aplicación práctica de las matrices EFI y EFE en Intorno Concept Store permite realizar un diagnóstico estratégico estructurado que facilite la identificación de los factores internos y externos que influyen en su desempeño competitivo dentro del sector retail especializado en productos de diseño y estilo de vida. Este proceso metodológico transforma la información obtenida en el análisis interno y externo en resultados cuantificables que permiten evaluar la posición estratégica de la organización y orientar la formulación de estrategias.

En primer lugar, la matriz EFI se construye a partir de la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la empresa, considerando aspectos relacionados con la gestión administrativa, la planificación estratégica, el talento humano, la propuesta de valor, los procesos operativos, la gestión financiera y la capacidad de gestión de la información. La identificación de estos factores se basa en el análisis previo de la organización y en la evaluación de su capacidad para generar valor y diferenciarse en el mercado. Posteriormente, a cada factor se le asigna un peso relativo según su nivel de importancia en el desempeño organizacional, asegurando que la suma total de los pesos sea igual a uno.

A continuación, se asigna una calificación que refleja la situación actual de la empresa frente a cada factor, lo que permite determinar el grado en que las fortalezas contribuyen a la ventaja competitiva y las debilidades limitan el desempeño. La multiplicación del peso por la calificación genera un valor ponderado para cada factor, cuya suma total permite obtener un resultado global que refleja la posición interna de la organización. Este resultado facilita la interpretación del nivel de preparación de Intorno Concept Store para implementar estrategias y aprovechar sus capacidades internas.

Por otra parte, la matriz EFE se elabora mediante la identificación de oportunidades y amenazas derivadas del análisis del entorno, considerando factores como las tendencias de consumo hacia productos con identidad y diseño local, la digitalización del comercio, el comportamiento del consumidor, el entorno económico, la intensidad competitiva del sector retail, la evolución tecnológica y el marco regulatorio vigente. Al igual que en la matriz EFI, se asigna un peso a cada factor según su importancia relativa y una calificación que refleja la capacidad de respuesta de la organización frente a dichas condiciones externas.

El cálculo de los valores ponderados permite obtener un resultado global que refleja la posición externa de la empresa, evidenciando su capacidad para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Este análisis permite identificar los factores del entorno que tienen mayor impacto en la competitividad de Intorno Concept Store y priorizar aquellos que requieren estrategias específicas.

La integración de los resultados de ambas matrices permite obtener una visión integral del diagnóstico estratégico de la organización, facilitando la elaboración del análisis FODA integrado y la formulación de estrategias que fortalezcan las capacidades internas y mejoren la capacidad de adaptación al entorno. Asimismo, este diagnóstico constituye un insumo fundamental para el diseño del plan estratégico y la definición de indicadores clave de desempeño que permitan monitorear la ejecución de las estrategias propuestas.

En consecuencia, la aplicación de las matrices EFI y EFE en Intorno Concept Store no solo permite evaluar su posición estratégica actual, sino que también proporciona una base analítica sólida para la toma de decisiones, contribuyendo al fortalecimiento de su competitividad y a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Tabla 2*Matriz EFI*

Factores internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Propuesta de valor diferenciada basada en productos de diseño	0.10	4	0.40
Atención personalizada al cliente	0.08	4	0.32
Uso de redes sociales para promoción y ventas	0.09	3	0.27
Imagen de marca asociada a estilo y diseño	0.07	3	0.21
Relación directa con proveedores seleccionados	0.06	3	0.18
Debilidades			
Escasa planificación estratégica formal	0.10	2	0.20
Limitado control de indicadores financieros	0.09	2	0.18
Dependencia de un número reducido de proveedores	0.08	2	0.16
Capacidad limitada de expansión comercial	0.07	2	0.14
Gestión informal de inventarios	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.18

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

El análisis de la Matriz EFI permite observar con mayor claridad cómo están distribuidas las fortalezas y debilidades dentro de la empresa. En el caso de las fortalezas, la que tiene mayor peso es la propuesta de valor diferenciada basada en productos de diseño (0,40), lo que refleja que este aspecto es uno de los principales pilares del negocio.

Esto indica que la empresa logra destacarse frente a otras por el tipo de productos que ofrece.

De igual manera, la atención personalizada al cliente (0,32) representa un valor importante, lo que evidencia que la relación directa con el cliente es uno de los puntos más fuertes y mejor desarrollados. El uso de redes sociales (0,27) también aporta de manera significativa, mostrando que la empresa ha logrado adaptarse a medios digitales para promocionar sus productos.

Por otro lado, la imagen de marca (0,21) y la relación con proveedores (0,18), aunque con valores menores, siguen siendo aspectos positivos que contribuyen al funcionamiento del negocio, especialmente en términos de posicionamiento y abastecimiento.

En cuanto a las debilidades, se observa que la de mayor impacto es la escasa planificación estratégica (0,20), lo que sugiere que la empresa no cuenta con una guía clara para su crecimiento a largo plazo. A esto se suma el limitado control de indicadores financieros (0,18), lo cual dificulta tener un seguimiento adecuado del desempeño económico.

Asimismo, la dependencia de pocos proveedores (0,16) representa un riesgo, ya que puede afectar la disponibilidad de productos. La capacidad limitada de expansión (0,14) evidencia que el negocio aún tiene restricciones para crecer, mientras que la gestión informal de inventarios (0,12) puede generar desorden o pérdidas si no se controla adecuadamente.

En conjunto, estos valores permiten entender que, aunque las fortalezas tienen un peso importante dentro de la empresa, las debilidades siguen teniendo una influencia considerable. Esto explica por qué el resultado total es de 2,18, reflejando que la empresa se encuentra en una situación interna intermedia, donde aún existen varios aspectos que deben ser mejorados para lograr un mejor desempeño.

Tabla 3*Matriz EFE*

Factores externos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del interés por productos de diseño y estilo de vida	0.10	4	0.40
Expansión del comercio electrónico y redes sociales	0.09	3	0.27
Preferencia por productos con identidad y diferenciación	0.08	3	0.24
Posibilidad de alianzas con diseñadores y marcas locales	0.07	3	0.21
Incremento del consumo en experiencias de compra personalizadas	0.06	3	0.18
Amenazas			
Alta competencia en el sector retail	0.10	2	0.20
Cambios en el comportamiento del consumidor	0.09	2	0.18
Inestabilidad económica que afecta el consumo	0.08	2	0.16
Incremento de precios en proveedores	0.07	2	0.14
Aparición constante de nuevas tiendas online	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.10

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

El resultado total de la Matriz EFE es de 2,10, valor que se encuentra por debajo del promedio de 2,5, lo que indica que la empresa no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades del entorno y tampoco está respondiendo con suficiente fuerza frente a las amenazas externas.

Al analizar las oportunidades, se observa que la más importante es el crecimiento del interés por productos de diseño y estilo de vida (0,40), lo que representa una gran

ventaja para el negocio, ya que se alinea directamente con su propuesta. Esto significa que existe una demanda favorable en el mercado que podría ser mejor aprovechada.

También destaca la expansión del comercio electrónico y redes sociales (0,27), lo que abre posibilidades para llegar a más clientes sin depender únicamente del punto físico. De igual forma, la preferencia por productos con identidad y diferenciación (0,24) y la posibilidad de alianzas con diseñadores locales (0,21) reflejan un entorno positivo para fortalecer la marca y ampliar la oferta.

Por su parte, el incremento del consumo en experiencias personalizadas (0,18) muestra que los clientes valoran cada vez más una atención cercana, lo cual coincide con el enfoque de la empresa. En cuanto a las amenazas, la de mayor impacto es la alta competencia en el sector retail (0,20), lo que implica que la empresa debe esforzarse constantemente para diferenciarse. A esto se suma el cambio en el comportamiento del consumidor (0,18), que obliga a adaptarse rápidamente a nuevas tendencias.

La inestabilidad económica (0,16) también representa un riesgo, ya que puede reducir el nivel de consumo. Asimismo, el incremento de precios en proveedores (0,14) afecta los costos del negocio, mientras que la aparición constante de tiendas online (0,12) incrementa la presión competitiva, especialmente en el entorno digital.

En conjunto, estos resultados muestran que Intorno Concept Store se desenvuelve en un entorno con oportunidades claras, pero que aún no están siendo aprovechadas en su totalidad. Al mismo tiempo, enfrenta amenazas importantes que requieren una mejor capacidad de adaptación.

2.6 Integración de resultados y análisis FODA

La integración de los resultados del diagnóstico interno y externo constituye una fase clave del proceso de planificación estratégica, ya que permite consolidar la información obtenida mediante el análisis PESTEL y las matrices EFI y EFE en una visión estratégica coherente. Este proceso de síntesis evita análisis fragmentados y facilita la identificación de los factores más influyentes en el desempeño organizacional. De acuerdo con Hill y Westbrook (1997), la efectividad del diagnóstico estratégico depende de su capacidad para priorizar variables relevantes y convertirlas en insumos útiles para la toma de decisiones.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se emplea como una herramienta integradora que articula los factores internos y externos previamente identificados. Su objetivo no es únicamente clasificar información, sino analizar las interrelaciones entre las capacidades internas de la organización y las condiciones del entorno. En este sentido, el FODA permite evaluar cómo las fortalezas pueden ser aprovechadas para explotar oportunidades, cómo las debilidades pueden limitar el desempeño y cómo la organización puede anticiparse o responder frente a amenazas externas relevantes (Helms & Nixon, 2010).

A partir de la integración de los resultados de las matrices EFI y EFE, el análisis FODA facilita la priorización de los factores estratégicos críticos, evitando listados extensos que dificulten la formulación de estrategias. Esta priorización convierte al FODA en una herramienta analítica y operativa, orientada a la acción estratégica y no solo a la descripción del contexto. Según Hill y Westbrook (1997), esta selectividad es fundamental para que el análisis estratégico genere valor real y oriente decisiones efectivas.

Asimismo, el análisis FODA cumple una función esencial como vínculo entre el diagnóstico y la formulación estratégica. La integración sistemática de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite estructurar posteriormente el FODA cruzado, del cual se derivan estrategias coherentes y alineadas con la realidad interna de la empresa y con las exigencias del entorno competitivo. Este enfoque contribuye a que las estrategias formuladas se sustenten en evidencia y no en supuestos generales (Helms & Nixon, 2010).

En el marco de esta investigación, la integración de resultados y el análisis FODA proporcionan una base sólida para la formulación del plan estratégico y para el diseño del sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs). Al consolidar los hallazgos del entorno interno y externo, el FODA orienta la definición de prioridades estratégicas y fortalece la toma de decisiones informadas, alineadas con la situación real de Intorno Concept Store.

Tabla 4.

Matriz FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>Propuesta de valor diferenciada basada en productos de diseño y estilo de vida.</p> <p>Atención personalizada que fortalece la experiencia del cliente.</p> <p>Uso de redes sociales para promoción y comunicación con clientes.</p> <p>Imagen de marca asociada a estilo, diseño y exclusividad.</p> <p>Relación directa con proveedores seleccionados.</p>	<p>Escasa planificación estratégica formal.</p> <p>Control limitado de indicadores financieros.</p> <p>Dependencia de un número reducido de proveedores.</p> <p>Gestión poco estructurada del inventario.</p> <p>Capacidad limitada para expandir el negocio.</p>
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<p>Crecimiento del interés por productos diferenciados y de diseño.</p> <p>Expansión del comercio digital y ventas a través de redes sociales.</p> <p>Preferencia por productos con identidad y valor agregado.</p> <p>Posibilidad de alianzas con diseñadores y marcas locales.</p> <p>Mayor valoración de experiencias de compra personalizadas.</p>	<p>Alta competencia en el sector retail.</p> <p>Cambios en el comportamiento del consumidor.</p> <p>Inestabilidad económica que afecta el consumo.</p> <p>Incremento en los costos de proveedores.</p> <p>Aparición constante de nuevas tiendas en línea.</p>

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

3.1 Definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

La misión, la visión y los objetivos son elementos clave dentro de la planificación estratégica de una empresa, ya que permiten orientar sus acciones y definir hacia dónde se dirige el negocio. La misión describe la razón de ser de la organización, es decir, lo que hace en el presente, el tipo de productos o servicios que ofrece y el valor que entrega a sus clientes. Por su parte, la visión representa la meta a futuro, indicando cómo la empresa desea posicionarse y qué aspira a lograr a largo plazo.

En este sentido, una misión bien definida ayuda a mantener claridad en las actividades diarias, mientras que la visión permite guiar el crecimiento y la toma de decisiones estratégicas. Según (2020) estos elementos son fundamentales porque permiten que la empresa tenga un rumbo claro y coherente, facilitando la formulación de estrategias y la alineación de todos sus procesos.

Además, los objetivos estratégicos se derivan de la misión y la visión, y se establecen como metas concretas que la empresa busca alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables, ya que sirven como guía para evaluar el desempeño del negocio. De acuerdo con Porter (2008) la correcta formulación de objetivos permite a las empresas generar ventajas competitivas, ya que orienta sus acciones hacia el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades.

En cuanto a su formulación, tanto la misión como la visión deben ser redactadas de forma clara, sencilla y realista, evitando términos complejos o poco concretos. Es importante que reflejen la identidad de la empresa y que sean comprensibles para todos los miembros de la organización. De igual manera, los objetivos deben estar alineados con estos elementos y responder a las necesidades del entorno, permitiendo que la empresa se adapte y crezca de manera sostenida.

Aplicación práctica

Misión

Intorno Concept Store busca ofrecer productos de diseño, decoración y estilo de vida que combinen estética, funcionalidad e identidad, brindando a sus clientes una experiencia de compra cercana, personalizada y diferente. La empresa se enfoca en seleccionar artículos únicos que reflejen tendencias actuales y valores creativos, apoyando al mismo tiempo a marcas y diseñadores que aportan valor al mercado (Intorno, 2024).

Visión

Ser una tienda referente en el sector retail de productos de diseño en el Ecuador, reconocida por su propuesta diferenciada, su estilo propio y la experiencia que ofrece a sus clientes, logrando crecer de forma sostenible mediante la innovación, el uso de herramientas digitales y la fidelización del mercado.

Valores

- **Creatividad:** Se promueve la originalidad en la selección de productos y en la forma de presentar la marca.
- **Calidad:** Se priorizan productos que cumplan con estándares adecuados y generen satisfacción en el cliente.
- **Cercanía con el cliente:** Se mantiene un trato directo, amable y personalizado.
- **Responsabilidad:** Se busca cumplir con proveedores, clientes y obligaciones del negocio de manera adecuada.
- **Innovación:** Se fomenta la mejora continua en procesos, productos y estrategias digitales.
- **Compromiso:** Se trabaja con responsabilidad para mantener la estabilidad y crecimiento del negocio.

Objetivos estratégicos

1. Fortalecer la planificación estratégica del negocio, estableciendo metas claras y organizadas.
2. Incrementar la presencia digital y las ventas online, aprovechando redes sociales y plataformas digitales para llegar a más clientes.
3. Diversificar la cartera de proveedores, con el fin de reducir la dependencia y ampliar la variedad de productos ofrecidos.
4. Optimizar la gestión de inventarios, implementando un control más ordenado que permita evitar faltantes o sobrestock.
5. Fortalecer la experiencia del cliente, manteniendo una atención personalizada que genere fidelización y recomendación.

3.2 Formulación de estrategias de posicionamiento y crecimiento.

3.2.1 FODA Cruzado

Tabla 5.

Matriz FODA Cruzado

Estrategias	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F) F1- Propuesta de valor diferenciada	FO F1O1- Posicionar la marca como referente en productos de diseño y estilo de vida.	FA F2A1- Diferenciar la marca mediante diseño, calidad y

F2-Atención personalizada F3- Uso de redes sociales F4- Imagen de marca	F2O2- Incrementar ventas online mediante redes sociales. F3O3- Ofrecer experiencias de compra personalizadas para fidelizar clientes. F4O4- Generar alianzas con diseñadores locales para ampliar la oferta exclusiva.	experiencia frente a la competencia. F2A2- Utilizar la atención personalizada como ventaja frente a tiendas online. F3A3- Adaptar la comunicación digital a cambios en el consumidor. F4A4- Negociar con proveedores para reducir impacto de costos.
Debilidades (D)	DO	DA
D1- Escasa planificación estratégica D2- Control financiero limitado D3- Dependencia de proveedores D4- Gestión de inventarios informal	D1O1- Implementar planificación estratégica para aprovechar el crecimiento del mercado. D2O2- Desarrollar KPIs para mejorar el control financiero. D3O3- Diversificar proveedores para ampliar la oferta. D4O4- Mejorar el control de inventarios con herramientas digitales.	D1A1- Fortalecer el control financiero para enfrentar inestabilidad económica. D2A2- Implementar planificación para anticipar cambios del entorno. D3A3- Reducir dependencia de proveedores. D4A4- Organizar inventarios para evitar pérdidas en un mercado competitivo.

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

3.2.2 Matriz Interna y Externa

La matriz interna y externa (IE) es una herramienta que permite analizar la posición estratégica de la empresa a partir de los resultados obtenidos en la matriz EFI (factores internos) y la matriz EFE (factores externos). Su principal objetivo es ubicar a la organización dentro de un esquema que facilite la toma de decisiones estratégicas, identificando si debe crecer, mantenerse o replantear su dirección.

En el caso de Intorno Concept Store, el valor obtenido en la matriz EFI es de 2.18, lo que indica una posición interna moderada, donde existen fortalezas importantes, pero también debilidades que limitan el desempeño. Por otro lado, el resultado de la matriz EFE es de 2.10, lo que refleja que la empresa se encuentra en un entorno competitivo con oportunidades relevantes, pero también con amenazas que deben ser gestionadas.

Al ubicar estos valores en la matriz IE, la empresa se posiciona en la zona media (celda V), lo que corresponde a una estrategia de mantener y mejorar. Esto significa que Intorno Concept Store no se encuentra en una situación crítica, pero tampoco en una posición sólida de crecimiento, por lo que requiere fortalecer su gestión interna mientras aprovecha las oportunidades del entorno.

Según lo planteado por David y David (2020), las empresas que se ubican en esta zona deben aplicar estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de productos, ya que permiten mejorar su posición sin asumir riesgos elevados. Esto implica, por ejemplo, vender más a los clientes actuales, mejorar la oferta de productos o hacer pequeños ajustes que aumenten su valor.

De manera similar, autores más recientes como Rothaermel (2021) señalan que cuando una empresa se encuentra en una posición intermedia, es importante enfocarse en optimizar procesos internos, mejorar la eficiencia y fortalecer su propuesta de valor, antes de buscar una expansión más agresiva. Esto ayuda a construir una base sólida para crecer en el futuro.

En conjunto, estos enfoques coinciden en que la estrategia adecuada para Intorno Concept Store es avanzar de forma progresiva, mejorando su organización interna, aprovechando mejor las oportunidades del entorno y fortaleciendo su relación con el cliente. De esta manera, la empresa podrá pasar de una posición intermedia a una más competitiva en el mercado.

En este contexto, las estrategias más adecuadas para la empresa son:

- Mejorar la eficiencia de los procesos internos, especialmente en el control de inventarios y la gestión financiera.
- Fortalecer la planificación estratégica para orientar mejor el crecimiento del negocio.
- Incrementar la presencia digital y las ventas online para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Mantener y reforzar la propuesta de valor diferenciada para conservar su posicionamiento.

Tabla 6.

Matriz Interna y Externa

EFI / EFE	Alta (3.0 – 4.0)	Media (2.0 – 2.99)	Baja (1.0 – 1.99)
Alta (3.0 – 4.0)	I Crecer y construir	II Crecer y construir	III Conservar
Media (2.0 – 2.99)	IV Crecer y construir	V Mantener y mejorar	VI Cosechar o desinvertir
Baja (1.0 – 1.99)	VII Conservar	VIII Cosechar	IX Desinvertir

EFI = 2.18 (posición interna media)

EFE = 2.10 (posición externa media)

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

3.2.3 Matriz de la Gran estrategia

La matriz de la gran estrategia es una herramienta que permite definir la dirección estratégica de la empresa en función de dos variables principales: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. A partir de estas variables, la matriz se divide en cuatro cuadrantes, cada uno con diferentes orientaciones estratégicas.

En el caso de Intorno Concept Store, el análisis del entorno muestra que el mercado presenta un crecimiento moderado, impulsado por el interés en productos de diseño, el uso de redes sociales y el comercio digital. Sin embargo, la empresa aún posee una posición competitiva media, debido a debilidades en la planificación, el control de indicadores y la gestión de procesos.

Con base en estos elementos, la empresa se ubica en el Cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, lo que indica que se encuentra en una posición favorable, pero con oportunidades claras de fortalecimiento. Este cuadrante sugiere estrategias orientadas al crecimiento y a la consolidación del posicionamiento.

Las estrategias recomendadas para este cuadrante son:

- Penetración de mercado: Incrementar las ventas en el mercado actual mediante el fortalecimiento de redes sociales, promociones y fidelización de clientes.
- Desarrollo de mercado: Expandir el alcance de la empresa hacia nuevos segmentos o canales, especialmente a través del comercio digital.

- Desarrollo de productos: Incorporar nuevas líneas de productos o colaborar con nuevos diseñadores para diversificar la oferta.
- Integración con proveedores: Fortalecer las relaciones con proveedores para mejorar la disponibilidad y exclusividad de los productos.

Tabla 7.

Matriz de la Gran estrategia

	Posición competitiva fuerte	Posición competitiva débil
	Cuadrante I	
Crecimiento rápido del mercado	- Penetración de mercado	Cuadrante II
	- Desarrollo de mercado	- Mejorar competitividad
	- Desarrollo de productos	- Integración horizontal
	- Integración hacia adelante/atrás	- Alianzas estratégicas
	Cuadrante IV	Cuadrante III
Crecimiento lento del mercado	- Diversificación	- Reestructuración
	- Reducción de costos	- Reducción de operaciones

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz EFI (2,18) y la Matriz EFE (2,10), se puede identificar que Intorno Concept Store presenta una posición competitiva débil y se desenvuelve en un entorno donde el crecimiento del mercado es moderado a lento. Esto se debe a que, aunque existen oportunidades en el mercado, la empresa aún no logra aprovecharlas de manera eficiente y mantiene debilidades internas que afectan su desempeño.

En función de esta situación, la empresa se ubica en el Cuadrante III de la Matriz de la Gran Estrategia. Este cuadrante corresponde a organizaciones que necesitan realizar ajustes importantes en su funcionamiento para mejorar su competitividad y lograr estabilidad.

A partir de esta ubicación, las estrategias más adecuadas para Intorno Concept Store son aquellas orientadas a la reestructuración interna y la optimización de sus operaciones. Esto implica mejorar la planificación estratégica, fortalecer el control financiero, organizar de mejor manera el inventario y establecer procesos más claros dentro del negocio.

Asimismo, se recomienda una reducción de ineficiencias, enfocándose en el uso adecuado de recursos, evitando costos innecesarios y mejorando la gestión con proveedores. Estas acciones permitirán a la empresa consolidar su base interna antes de buscar un crecimiento más amplio.

Es importante señalar que esta ubicación es coherente con los resultados obtenidos en la Matriz Interna y Externa, donde también se evidenció una posición intermedia con tendencia a debilidad. Por lo tanto, las estrategias planteadas no buscan un crecimiento acelerado inmediato, sino más bien fortalecer la estructura del negocio para que, en el futuro, pueda aprovechar mejor las oportunidades del mercado.

3.2.4 Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta que permite analizar los productos o líneas de negocio de una empresa para entender cómo se están comportando dentro del mercado. Su utilidad principal está en ayudar a tomar decisiones sobre en qué productos conviene invertir, cuáles mantener y cuáles necesitan ser replanteados (Gorb et al., 2022; Yang et al., 2025).

Esta matriz se basa en dos elementos clave. El primero es la participación en el mercado, que muestra qué tan fuerte es la posición del producto frente a la competencia. El segundo es el crecimiento del mercado, que indica si el sector donde se encuentra el producto está creciendo o no. A partir de estos dos aspectos, la matriz se divide en cuatro grupos (Gorb et al., 2022; Yang et al., 2025).

Los productos denominados Estrellas (Stars) son aquellos que tienen una alta participación en el mercado y se encuentran en sectores que están creciendo. Estos productos suelen requerir inversión para mantenerse, pero también tienen un alto potencial de generar ingresos y fortalecer la marca. Los Interrogantes (Question Marks) son productos que están en mercados con crecimiento, pero que aún no tienen una posición fuerte. En estos casos, la empresa debe analizar si vale la pena invertir en ellos para que crezcan o si es mejor no continuar con estos productos (Gorb et al., 2022; Yang et al., 2025).

Por otro lado, las Vacas lecheras (Cash Cows) corresponden a productos que tienen una alta participación en el mercado, pero que se encuentran en sectores con poco crecimiento. Estos productos son importantes porque generan ingresos constantes y ayudan a sostener el funcionamiento del negocio. Finalmente, los Perros (Dogs) son productos que presentan baja participación en el mercado y se encuentran en sectores con bajo crecimiento. En general, estos productos aportan poco al negocio, por lo que es necesario evaluar si deben mantenerse o ser reemplazados (Gorb et al., 2022; Yang et al., 2025).

En el caso de Intorno Concept Store, la matriz BCG permite analizar los diferentes productos que ofrece la tienda dentro del mercado de diseño y estilo de vida. Este mercado presenta un crecimiento moderado, impulsado por tendencias relacionadas con el diseño, la identidad y la experiencia del cliente.

Los productos que tienen mayor aceptación por parte de los clientes y que representan una parte importante de las ventas pueden considerarse como Estrellas (Stars), ya que combinan una buena demanda con un mercado que sigue creciendo. Estos productos deben seguir siendo impulsados mediante estrategias de promoción y visibilidad. Por otro lado, algunos productos nuevos o menos conocidos pueden clasificarse como Interrogantes (Question Marks), ya que aún no logran posicionarse completamente en el mercado. En estos casos, es importante evaluar su desempeño para decidir si se debe invertir en ellos o reemplazarlos.

Asimismo, existen productos que tienen ventas constantes y una buena rotación, los cuales pueden considerarse como Vacas lecheras (Cash Cows), ya que generan ingresos estables y contribuyen al funcionamiento del negocio. Finalmente, los productos

que presentan baja rotación o poca demanda pueden clasificarse como Perros (Dogs), lo que indica la necesidad de revisar su permanencia dentro de la oferta o replantear su estrategia de venta.

Tabla 8

Matriz Boston Consulting Group

	Alta participación	Baja participación
Alto crecimiento del mercado	Estrellas (Stars)	Interrogantes (Question Marks)
	Productos de diseño con alta demanda	Nuevas líneas o productos poco posicionados
Bajo crecimiento del mercado	Vacas lecheras (Cash Cows)	Perros (Dogs)
	Productos con ventas constantes	Productos de baja rotación

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

La matriz BCG muestra que Intorno Concept Store cuenta con productos ubicados en diferentes categorías, lo que permite diversificar sus ingresos. Los productos clasificados como estrellas representan oportunidades de crecimiento, mientras que las vacas lecheras aportan estabilidad financiera. Por otro lado, los interrogantes requieren análisis para definir su continuidad, y los perros deben ser evaluados para evitar pérdidas o ineficiencias.

3.2.5 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que permite a las empresas organizar y controlar sus estrategias de una manera más clara. Su principal objetivo es ayudar a que la empresa no solo se enfoque en los resultados financieros, sino también en otros aspectos importantes que influyen en su crecimiento (Kumar et al., 2024; Silva et al., 2025).

Esta herramienta se basa en la idea de que un negocio no puede evaluarse únicamente por el dinero que gana, sino también por cómo funciona internamente, cómo

atiende a sus clientes y como mejora con el tiempo. Por esta razón, el Balanced Scorecard divide la gestión en cuatro áreas principales, llamadas perspectivas (Kumar et al., 2024; Silva et al., 2025).

La primera es la perspectiva financiera, que se enfoca en los resultados económicos del negocio. Aquí se analiza si la empresa está generando ganancias, si controla sus costos y si está utilizando bien sus recursos. La segunda es la perspectiva del cliente, que busca entender qué tan satisfechos están los clientes y cómo perciben la empresa. En esta parte se considera la calidad del servicio, la experiencia de compra y la fidelización (Kumar et al., 2024; Silva et al., 2025).

La tercera es la perspectiva de procesos internos, que se centra en cómo funciona el negocio por dentro. Aquí se revisa si los procesos son organizados, si hay eficiencia en las operaciones y si se están cumpliendo las actividades de forma adecuada. Finalmente, está la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se relaciona con el desarrollo del negocio a largo plazo. Incluye aspectos como la capacitación del personal, el uso de tecnología y la mejora continua (Kumar et al., 2024; Silva et al., 2025).

En el caso de Intorno Concept Store, el Balanced Scorecard permite organizar los objetivos estratégicos del negocio y darles seguimiento mediante indicadores claros. Esta herramienta facilita que la empresa no solo se enfoque en las ventas, sino también en aspectos clave como la planificación, los procesos internos, el cliente y el crecimiento del negocio. Desde la perspectiva de procesos internos, la empresa busca fortalecer la planificación estratégica, mejorar la gestión del inventario y optimizar la organización de sus operaciones, con el fin de lograr un funcionamiento más ordenado y eficiente.

En la perspectiva del cliente, el enfoque está en fortalecer la experiencia de compra, manteniendo una atención personalizada que permita fidelizar a los clientes y generar recomendaciones. En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se busca incrementar la presencia digital del negocio, mejorar el uso de redes sociales y fortalecer las estrategias de venta online, con el objetivo de atraer más clientes y adaptarse a las tendencias del mercado. Por último, en la perspectiva financiera, la empresa busca mantener un control adecuado de sus ingresos y gastos, asegurando la sostenibilidad del negocio a través de una gestión más organizada de sus recursos.

Tabla 9*Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia	Responsable
Procesos internos	Fortalecer la planificación estratégica del negocio	Plan estratégico implementado (%)	100%	Anual	Gerente
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la presencia digital y ventas online	Crecimiento de ventas online (%)	+15%	Mensual	Marketing
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la presencia digital	Número de seguidores en redes sociales	+20%	Mensual	Marketing
Procesos internos	Diversificar la cartera de proveedores	Número de nuevos proveedores incorporados	≥ 3 al año	Semestral	Gerente
Procesos internos	Optimizar la gestión de inventarios	Nivel de rotación de inventario	≥ 4 veces/año	Mensual	Administración
Procesos internos	Optimizar la gestión de inventarios	Nivel de quiebres de stock (%)	$\leq 5\%$	Mensual	Administración
Cliente	Fortalecer la experiencia del cliente	Nivel de satisfacción del cliente (%)	$\geq 90\%$	Trimestral	Ventas

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia	Responsable
Cliente	Fidelizar clientes	Porcentaje de clientes recurrentes	≥ 60%	Mensual	Ventas

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

3.2.6 Matriz Cuantitativa del Plan Estratégico

La matriz cuantitativa del plan estratégico es una herramienta que permite evaluar y comparar diferentes estrategias para identificar cuáles son las más convenientes para la empresa. Su principal objetivo es ayudar a tomar decisiones de manera más objetiva, utilizando valores numéricos en lugar de basarse únicamente en criterios subjetivos (Elezaj & Kuqi, 2023; Li & Li, 2022).

Esta matriz se construye a partir de la información obtenida en el análisis estratégico, especialmente del FODA. A partir de esto, se identifican los factores clave del entorno interno y externo, como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuales influyen directamente en el desempeño del negocio (Elezaj & Kuqi, 2023; Li & Li, 2022).

Cada uno de estos factores se analiza en relación con las estrategias planteadas. Para ello, primero se asigna un peso a cada factor, según su importancia dentro del negocio. Luego, se otorga una calificación a cada estrategia, indicando qué tan bien responde a ese factor. Finalmente, estos valores se multiplican para obtener un puntaje que permite comparar las estrategias entre sí. El resultado de la matriz permite identificar cuáles estrategias tienen mayor impacto y deben ser priorizadas. De esta manera, la empresa puede enfocar sus esfuerzos en aquellas acciones que realmente aportan al cumplimiento de sus objetivos (Elezaj & Kuqi, 2023; Li & Li, 2022).

En el caso de Intorno Concept Store, la matriz cuantitativa del plan estratégico se utiliza para evaluar las diferentes estrategias planteadas a partir del análisis FODA. Entre estas estrategias se consideran el fortalecimiento de la presencia digital, la optimización

de la gestión de inventarios, la diversificación de proveedores y el fortalecimiento de la experiencia del cliente.

Para su desarrollo, se identificaron los factores estratégicos clave del entorno interno y externo, a los cuales se les asignó un peso según su nivel de importancia. Posteriormente, se otorgaron calificaciones a cada estrategia en función de su capacidad para responder a dichos factores. Esto permitió obtener puntajes que facilitan la comparación objetiva entre las alternativas estratégicas.

A partir de los resultados obtenidos, se observa que la estrategia de fortalecimiento de la experiencia del cliente presenta el mayor puntaje, seguida de la estrategia de fortalecimiento de la presencia digital. Esto indica que ambas estrategias tienen un mayor impacto en el desarrollo del negocio, ya que responden de mejor manera a las oportunidades del entorno y a las fortalezas de la empresa.

Por otro lado, las estrategias de diversificación de proveedores y optimización de la gestión de inventarios también resultan relevantes, ya que contribuyen a mejorar la organización interna y reducir riesgos, aunque su impacto es menor en comparación con las anteriores.

Tabla 10*Matriz Cuantitativa del Plan Estratégico*

Factores estratégicos clave	Peso	E1 Presencia digital (Calif.)	E1 Puntaje	E2 Inventarios (Calif.)	E2 Puntaje	E3 Proveedores (Calif.)	E3 Puntaje	E4 Experiencia cliente (Calif.)	E4 Puntaje
FORTALEZAS									
Propuesta de valor diferenciada	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Atención personalizada	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Uso de redes sociales	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Imagen de marca	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Relación con proveedores	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12
DEBILIDADES									
Escasa planificación estratégica	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Control limitado de indicadores	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Dependencia de proveedores	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Gestión de inventario deficiente	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Capacidad limitada de expansión	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12

Factores estratégicos clave	Peso	E1 Presencia digital (Calif.)	E1 Puntaje	E2 Inventarios (Calif.)	E2 Puntaje	E3 Proveedores (Calif.)	E3 Puntaje	E4 Experiencia cliente (Calif.)	E4 Puntaje
OPORTUNIDADES									
Crecimiento del interés por diseño	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Expansión del comercio digital	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Preferencia por productos diferenciados	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Alianzas con diseñadores	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Experiencias personalizadas	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
AMENAZAS									
Alta competencia	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Cambios en el consumidor	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36
Inestabilidad económica	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Incremento de costos proveedores	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Nuevas tiendas online	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
TOTAL	1.00		4.55		3.75		4.32		4.68

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

3.3. Diseño del sistema de indicadores clave de desempeño

El diseño del sistema de indicadores clave de desempeño permite evaluar de manera concreta cómo está funcionando el negocio y si las acciones que se están realizando están dando los resultados esperados. En el caso de Intorno Concept Store, este sistema resulta especialmente importante, ya que el análisis previo evidenció ciertas debilidades en la planificación, el control financiero y la organización de los procesos, lo que hace necesario contar con herramientas que ayuden a ordenar la gestión del negocio.

Los indicadores permiten transformar la información diaria, como las ventas, el movimiento de productos o la interacción con los clientes, en datos que pueden ser analizados de forma sencilla. Esto facilita la toma de decisiones, ya que el gerente puede identificar con mayor claridad qué aspectos están funcionando bien y cuáles necesitan mejoras. De esta manera, los KPIs no solo sirven para medir, sino también para orientar el crecimiento del negocio de forma más organizada.

Para su diseño, se tomaron en cuenta los resultados del análisis estratégico, especialmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. A partir de esto, se seleccionaron indicadores relacionados con las áreas más importantes del negocio, como los procesos internos, la atención al cliente, el crecimiento digital y el desempeño financiero. Esto permite que exista coherencia entre los objetivos estratégicos y lo que se está evaluando en la práctica.

Además, se buscó que los indicadores sean fáciles de entender y aplicar, considerando que se trata de una empresa pequeña. Por esta razón, se definieron métricas simples, que pueden ser calculadas con la información que la empresa ya maneja, evitando sistemas complejos que dificulten su uso.

Tabla 11.*Sistema de indicadores propuesto*

Área	Indicador (KPI)	Qué mide	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Procesos internos	Cumplimiento del plan estratégico (%)	Nivel de ejecución de actividades planificadas	$(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número total de actividades planificadas}) \times 100$	100%	Anual	Gerente
Procesos internos	Rotación de inventario	Qué tan rápido se venden y reponen los productos	$\text{Costo de ventas} / \text{Inventario promedio}$	≥ 4 veces/año	Mensual	Administración
Procesos internos	Quiebres de stock (%)	Porcentaje de faltantes de productos disponibles para la venta	$(\text{Número de productos con quiebre de stock} / \text{Total de productos del inventario}) \times 100$	$\leq 5\%$	Mensual	Administración
Servicio al cliente	Satisfacción del cliente (%)	Nivel de satisfacción con la compra y la atención recibida	$(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100$	$\geq 90\%$	Trimestral	Ventas

Área	Indicador (KPI)	Qué mide	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Servicio al cliente	Fidelización del cliente (%)	Porcentaje de clientes que vuelven a comprar en un período determinado	$(\text{Número de clientes frecuentes} / \text{Total de clientes}) \times 100$	40%	Anual	Ventas
Servicio al cliente	Número de clientes referidos al trimestre	Cantidad de nuevos clientes que llegan por recomendación de otros clientes	Conteo total de clientes referidos en el trimestre	Incremento trimestral	Trimestral	Ventas
Mercadeo	Ventas online (%)	Incremento de ventas generadas por canales digitales	$((\text{Ventas online del período actual} - \text{Ventas online del período anterior}) / \text{Ventas online del período anterior}) \times 100$	+15%	Mensual	Marketing
Financiero	Margen de ganancia (%)	Rentabilidad obtenida sobre las ventas realizadas	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas totales}) \times 100$	$\geq 20\%$	Mensual	Gerente

Área	Indicador (KPI)	Qué mide	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Financiero	Margen de contribución (%)	Porcentaje de las ventas que queda después de cubrir los costos variables	$\frac{((\text{Ventas} - \text{Costos variables}) / \text{Ventas}) \times 100}{}$	$\geq 30\%$	Mensual	Gerente

Nota: Basado en la información de la entrevista (2026)

Interpretación del sistema de KPIs

El sistema de indicadores propuesto permite evaluar el negocio de manera integral, considerando tanto su funcionamiento interno como su relación con el entorno. En primer lugar, los indicadores de procesos internos ayudan a mejorar la organización del negocio, especialmente en aspectos donde se identificaron debilidades, como la planificación y el manejo del inventario. Esto permite reducir errores, evitar pérdidas y lograr un funcionamiento más ordenado.

Por otro lado, los indicadores relacionados con el cliente permiten mantener y fortalecer una de las principales fortalezas de la empresa, que es la atención personalizada. Medir la satisfacción y la fidelización permite asegurarse de que la experiencia de compra siga siendo un elemento diferenciador dentro del mercado.

En cuanto al crecimiento digital, los indicadores permiten aprovechar mejor las oportunidades del entorno, especialmente el uso de redes sociales y el comercio online. Esto es clave para ampliar el alcance del negocio y adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor.

Finalmente, los indicadores financieros permiten tener un mayor control sobre los ingresos y los gastos, lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad del negocio. Considerando que este es uno de los puntos más débiles identificados en el análisis, su seguimiento permitirá mejorar la toma de decisiones económicas.

3.4. Validación de la propuesta y mecanismos de seguridad

La validación de la propuesta constituye una etapa importante dentro del desarrollo del plan estratégico, ya que permite comprobar si las estrategias, herramientas e indicadores planteados son realmente adecuados para la realidad de la empresa. En el caso de Intorno Concept Store, este proceso busca asegurar que la propuesta no quede solo en lo teórico, sino que pueda aplicarse de forma práctica dentro del funcionamiento diario del negocio.

Para ello, la validación se basa principalmente en la revisión de la propuesta por parte del gerente, quien conoce de manera directa cómo opera la empresa, cuáles son sus limitaciones y qué tipo de cambios son realmente viables. A través de este proceso, se

analiza si los objetivos planteados, las estrategias definidas y los indicadores propuestos se ajustan a las necesidades del negocio, considerando factores como el tamaño de la empresa, los recursos disponibles y la dinámica del mercado en el que se desenvuelve.

Además, la validación permite identificar posibles ajustes antes de la implementación, lo que evita errores o dificultades en el futuro. En este sentido, no se trata de evaluar la propuesta como algo rígido, sino como una herramienta flexible que puede adaptarse según la realidad del negocio. Este enfoque es importante, ya que Intorno Concept Store es una empresa pequeña, donde los cambios deben ser prácticos y fáciles de aplicar.

Por otro lado, también se consideran criterios de coherencia interna, es decir, que exista una relación clara entre el diagnóstico realizado, las estrategias planteadas y los indicadores definidos. Esto asegura que cada parte del plan esté conectada y responda a los problemas identificados previamente, como la falta de planificación, el control limitado de los recursos y la necesidad de fortalecer la presencia digital.

En cuanto a los mecanismos de seguridad, estos se refieren a las acciones que permiten reducir riesgos durante la aplicación de la propuesta. En primer lugar, se plantea una implementación progresiva, lo que significa que las estrategias y los indicadores no se aplican todos al mismo tiempo, sino de manera gradual. Esto permite que el personal se adapte poco a poco y que se puedan realizar ajustes en el proceso sin afectar el funcionamiento del negocio.

Otro mecanismo importante es el seguimiento continuo a través de los indicadores (KPIs), ya que estos permiten detectar a tiempo cualquier problema o desviación en los resultados. Por ejemplo, si se observa una disminución en las ventas o problemas en el inventario, se pueden tomar decisiones rápidas para corregir la situación antes de que se convierta en un problema mayor.

Asimismo, se considera la capacitación básica del personal como un elemento clave para garantizar la correcta aplicación de la propuesta. Aunque la empresa no cuenta con un sistema formal de formación, es importante que el equipo comprenda los cambios que se van a implementar, especialmente en el uso de herramientas digitales, el control del inventario y la atención al cliente. Esto facilita que las estrategias se apliquen de manera correcta y sostenible en el tiempo.

De igual manera, se plantea mantener espacios de comunicación interna, como reuniones periódicas, que permitan evaluar el avance de la propuesta, compartir resultados y resolver dificultades. Estas reuniones ayudan a mantener al equipo involucrado y a fortalecer la organización del negocio.

Finalmente, es importante señalar que la propuesta no debe considerarse como un modelo definitivo, sino como una guía que puede ir mejorando con el tiempo. A medida que la empresa crezca y se enfrente a nuevos desafíos, será necesario ajustar las estrategias, los indicadores y los procesos. Esta capacidad de adaptación es clave para que Intorno Concept Store pueda mantenerse competitiva y responder de manera adecuada a los cambios del entorno.

CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar de manera clara la situación actual de Intorno Concept Store, identificando como principales fortalezas su propuesta de valor basada en productos de diseño, la atención personalizada y el uso de redes sociales para la promoción. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades relacionadas con la falta de planificación estratégica, el control financiero limitado y una gestión de inventarios poco estructurada, lo que afecta la organización y el crecimiento del negocio.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, se logró desarrollar un diagnóstico interno y externo que permitió comprender la posición estratégica de la empresa. Asimismo, se diseñó una propuesta de gestión que integra herramientas como el análisis FODA, matrices estratégicas y un sistema de indicadores, lo cual facilita la toma de decisiones y el seguimiento del desempeño del negocio de forma más ordenada.

Los resultados muestran que la empresa se encuentra en una posición intermedia, donde existen oportunidades de crecimiento, pero también la necesidad de fortalecer su gestión interna. En este sentido, las estrategias propuestas se orientan a mejorar la planificación, optimizar los procesos, fortalecer la presencia digital y mantener la experiencia del cliente como un elemento clave para la diferenciación.

Como aporte, el estudio presenta una propuesta práctica, sencilla y adaptada a la realidad de una empresa pequeña, lo que facilita su implementación. Además, el diseño de indicadores permite medir el desempeño del negocio y mejorar el control de sus actividades, contribuyendo a una gestión más organizada.

Finalmente, se evidencia que la aplicación de herramientas de gestión en pequeños negocios permite mejorar su funcionamiento, fortalecer la toma de decisiones y favorecer un crecimiento más ordenado y sostenible en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Intorno Concept Store fortalecer la planificación estratégica del negocio, estableciendo metas claras y organizadas que orienten su crecimiento. Contar con una planificación permitirá tomar decisiones más seguras y evitar que las actividades se desarrollen de forma improvisada.

También es importante mejorar el control financiero mediante el uso de indicadores básicos que permitan conocer con mayor precisión los ingresos, gastos y ganancias. Esto facilitará la toma de decisiones relacionadas con precios, compras y manejo de recursos, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.

Se sugiere optimizar la gestión de inventarios, implementando un control más ordenado de los productos disponibles. Llevar un seguimiento adecuado permitirá evitar faltantes o sobrestock, mejorando la organización interna y la experiencia del cliente.

Asimismo, se recomienda fortalecer la presencia digital de la empresa, aprovechando de mejor manera las redes sociales y las ventas online. Esto permitirá llegar a más clientes, adaptarse a las tendencias del mercado y aumentar las oportunidades de crecimiento.

Es importante mantener y reforzar la atención personalizada al cliente, ya que constituye una de las principales fortalezas del negocio. Brindar una experiencia cercana y de calidad favorece la fidelización y la recomendación del servicio.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Registro Oficial Suplemento No. 351.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Bryson, J. M. (2009). *Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory*. *Public Administration Quarterly*, 33(2), 172–207. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
- Caicedo Miño, E. E., Chiza Herrera, K. D., Chang Rizo, F. S., & Muñoz Rodríguez, R. J. (2024). Análisis de indicadores macroeconómicos y su impacto en el consumo de los hogares en Ecuador. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(41). <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1277>
- Dabija, D. C., Bejan, B. M., & Grant, D. B. (2018). The impact of consumer green behaviour on green loyalty among retail formats: A Romanian case study. *Moravian Geographical Reports*, 26(3), 173–185. <https://doi.org/10.2478/mgr-2018-0014>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.

- Dobbs, M. E. (2014). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates*. *Competitiveness Review*, 24(1), 32–45. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>
- Elezaj, E., & Kuqi, B. (2023, December). Quantitative Strategic Planning Matrix as a Superior Strategic Management Tools and Techniques in Evaluating Decision Alternatives. In Mendel, 29(2), 90-96. <https://doi.org/10.13164/mendel.2023.2.090>
- Fuertes, G. (2020). *Conceptual framework for the strategic management: A literature review—descriptive*. *Journal of Engineering*, 2020, Article 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). *Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis*. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gorb, O., Dorohan-Pysarenko, L., Yehorova, O., Yasnolob, I., & Doroshenko, A. (2022). Boston consulting group matrix: Opportunities for use in economic analysis. *Scientific Horizons*, 7(25), 20-30. [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.xx-xx](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.xx-xx)
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Strategic Management Journal*, 12(2), 114–135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120206>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). *Exploring SWOT analysis – Where are we now?* *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: It's time for a product recall*. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Komninos, D., Chatzoglou, P., & Vraimaki, E. (2023). *Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels*. *Administrative Sciences*, 13(10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>

- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of managerial science*, 18(8), 2397-2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Li, M., & Li, R. (2022). Strategic Management Tools: Improvement of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *The Journal of Modern Project Management*, 9(3), 168-179. <https://doi.org/10.13164/mendel.2023.2.090>
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From value chain to value network: Insights for mobile operators. *European Management Journal*, 24(2–3), 128–141. <https://doi.org/10.1108/00251740610641463>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance–performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://doi.org/10.1108/ebr-11-2013-0120>
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–6. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>
- Serrano, L. A. L., Hernández, K. A. V., & Ordóñez, F. P. Z. (2020). Ecuador: Incidencia de la pobreza en el producto interno bruto y desempleo 2000-2018. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 19(2), 1-13. <http://doi.org/10.33789/enlace.19.2.69>
- Silva, A., Maldonado, I., da Silva, M., & Cepeda, C. (2025). Sustainability balanced scorecard: systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 324. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060324>

- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). *Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda*. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.
<https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Yang, L., Xu, Z., Yuan, F., Liu, Y., & Tian, G. (2025). Boston Consulting Group matrix-based equilibrium optimizer for numerical optimization and dynamic economic dispatch. *Electronics*, 14(3), 456. <https://doi.org/10.3390/electronics14030456>
- Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>