



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERIA DE LA PRODUCCIÓN

Modelo de Planeación Estratégica para la empresa “Talleres Pesántez”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

LORENA BETSABE RIERA GUTIÉRREZ

Director:

ING. IVÁN RODRIGO CORONEL. PHD

CUENCA – ECUADOR

2021

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado de manera muy especial a mis padres, Manuel y Elvia, pues a ellos les debo todo lo que hoy soy y sé, cuánto han anhelado esto.

A mi cómplice amado, Jorge, en la universidad nos encontramos, nos enamoramos y esto es un regalo para los dos.

A mis sobrinas, Karlita y Cami, porque quiero que lleguen más lejos que yo y sepan que nada en la vida es fácil, pero todo se consigue si nos lo proponemos.

AGRADECIMIENTOS

Primero, quiero agradecer a Dios por haberme permitido cumplir esta meta tan importante en mi vida, sin su bendición no hubiese sido posible llegar hasta aquí.

A mis padres, Manuel y Elvia, quienes dieron e hicieron todo lo que estuvo en sus manos para apoyarme, por su infinito amor que lo he podido sentir en cada paso que he dado y por ser el pilar y soporte en mi vida.

A mi amado esposo, Jorge quien siempre me motiva a seguir adelante y a cumplir con mis sueños.

A mis hermanos, por sus consejos y apoyo, especialmente a Maty y Dany.

A mis queridos suegros, Hugo y Tere, por su cariño y gran apoyo.

A mis estimados profesores, especialmente al Ing. Pedro Crespo y al Ing. Iván Coronel, gracias por su dedicación y paciencia.

Y a cada una de las personas que estuvieron conmigo durante este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
LA ORGANIZACIÓN	2
1. La organización	2
1.1. Nombre y descripción de la organización.....	2
1.2. Productos principales	2
CAPÍTULO 2	4
ANÁLISIS SITUACIONAL	4
2. Análisis situacional.....	4
2.1. Introducción	4
2.2. Identificación y obtención de información.....	4
CAPÍTULO 3	18
FUNDAMENTACIÓN DE PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
3. Fundamentos del proceso de planeación estratégica	18
3.1. Conceptuación de la planeación estratégica.....	18
3.2. Objetivos	19
3.3. Antecedentes	19
3.4. Justificación.....	20

CAPÍTULO 4	21
4. Direccionamiento Estratégico.....	21
4.1. Introducción	21
4.2. Valores estratégicos.....	21
4.3. Visión	25
4.4. Misión.....	28
4.5. Estrategia empresarial	30
CAPÍTULO 5	37
5. Planeación a largo plazo	37
5.1. Introducción	38
5.2. Temas estratégicos	39
5.3. Asuntos estratégicos externos e internos	44
5.4. Análisis FO, FA, DO, DA.....	48
5.5. Evaluación de los asuntos estratégicos	51
5.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	53
5.7. Objetivos estratégicos	55
5.8. Indicadores clave de desempeño.....	57
5.9. Cuadro de mando integral.....	58
5.9.1. <i>Mapa estratégico</i>	59
5.9.2. <i>Tablero de control</i>	61
5.10. Plan estratégico	65
CAPÍTULO 6	72
6. Planificación a corto plazo	72
6.1. Introducción	72
6.2. Objetivos a corto plazo	72
6.3. Planes operativos anuales	74
CONCLUSIONES GENERALES	80

RECOMENDACIONES 82

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 83

ANEXOS 85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:Cadena de Valor de Talleres Pesántez	40
Ilustración 2: Mapa de Procesos de Talleres Pesántez	41
Ilustración 3:Mapa Estratégico de Talleres Pesántez	60
Ilustración 4: Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valores Estratégicos	23
Tabla 2: Caracterización de los Valores Estratégicos	24
Tabla 3 Declaratoria de Valores Estratégicos de Talleres Pesántez	25
Tabla 4 Visión de Talleres Pesántez	27
Tabla 5. Declaratoria de la Misión de Talleres Pesántez	30
Tabla 6: Matriz de Identificación de Factores Estratégicos	34
Tabla 7: Declaratoria de la Estrategia Empresarial de Talleres Pesántez	35
Tabla 8: Matriz de temas estratégicos	43
Tabla 9: Temas Críticos de Talleres Pesántez	44
Tabla 10: Asuntos Estratégicos de Talleres Pesántez	47
Tabla 11: Matriz FO, FA, DO, DA de Talleres Pesántez	49
Tabla 12: Asuntos críticos de Talleres Pesántez	50
Tabla 13: Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos	52
Tabla 14: Estrategias de Valor FO, FA, DO, DA de Talleres Pesántez	54
Tabla 15: Objetivos Estratégicos de Talleres Pesántez	56
Tabla 16: Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño	58
Tabla 17: Tablero de Control de Talleres Pesántez	62
Tabla 18: Plan Estratégico de Talleres Pesántez	67
Tabla 19: Objetivos a corto plazo de Talleres Pesántez	74
Tabla 20: Plan Operativo Anual de Talleres Pesántez	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para el Análisis Situacional Inicial de la empresa	85
Anexo 2: Cuestionario para la definición de la Visión.....	86
Anexo 3: Cuestionario para la definición de la Misión	87
Anexo 4: Cuestionario de los Aspectos de Estrategia Empresarial.....	87

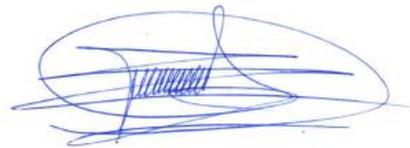
RESUMEN

El presente trabajo de titulación presenta una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para la empresa Talleres Pesántez, durante un periodo de cinco años. Para el desarrollo del presente trabajo se realizó el levantamiento de información para analizar la situación actual de la organización, esta información permitió determinar las dificultades que atraviesa la empresa en sus distintas áreas; consecutivamente se determinó misión, visión y valores estratégicos, luego se planteó un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), después se desarrolló la planificación a largo plazo, elaborando el plan estratégico que contiene los objetivos estratégicos que la empresa debe cumplir para conseguir su futuro deseado; finalmente se realizó la planificación a corto plazo, que contiene las acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

Palabras clave: direccionamiento, estrategias, objetivos, planeación.



Ing. Iván Coronel PhD
Director de Escuela
Director del Trabajo de Titulación



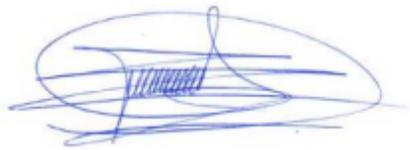
Lorena Betsabe Riera G.
Autora

ABSTRACT

This degree work presents a proposal for a Strategic Planning Model for the Talleres Pesántez Company, for a period of five years. For the development of this work, information was collected to analyze the current situation of the organization. This information made it possible to determine the difficulties that the company is going through in its different areas; consecutively, mission, vision, and strategic values were all determined. Then a SWOT (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) was raised, and long-term planning was developed, elaborating the strategic plan that contains the strategic objectives that the company must meet to achieve its desired future. Finally, short-term planning was also developed, which contains the actions to be carried out to fulfill the operational and strategic objectives.

Keywords: addressing, strategies, objectives, planning.

Translated by

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a central hatched rectangular area.

Lorena Betsabe Riera Gutiérrez

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a central hatched rectangular area.

INTRODUCCIÓN

Talleres Pesántez, está en el mercado del mantenimiento automotriz desde hace 11 años, es una empresa dedicada al mantenimiento y cambio de cerraduras, chapas, faros, eleva vidrios, alarmas, manubrios, plumas, entre otras partes y piezas relacionadas con el funcionamiento de los vehículos. El propietario junto a su esposa y con el apoyo de sus hijos, la fundó con el propósito de trabajar en algo propio. El taller realiza sus procesos y servicios basados en la experiencia del gerente, con una total falta de conocimientos en cuanto a planeación estratégica, es así que, al estar frente a un mercado sumamente competitivo, surge la necesidad de realizar un análisis de la situación actual del taller, y por medio de los resultados de esta situación actual, llegar a establecer estrategias y operaciones que le permita un excelente posicionamiento y alcanzar sus planes futuros, buscando la mayor satisfacción de sus clientes, enfocados siempre en la calidad de sus servicios.

La empresa no cuenta con un proceso de planeación estratégica, por lo tanto, no tiene gestionadas sus áreas críticas. Para el análisis estratégico que se llevará a cabo, se considera el entorno total de la empresa, mediante la determinación de factores internos y externos con los cuales interactúa, con esto se podrá saber la factibilidad o dificultad que posee el taller para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales se definirán en la planificación a largo plazo.

La planeación estratégica es una herramienta de direccionamiento y organización de los procesos de empresas que tienen el propósito de aumentar su competitividad en el mercado, herramienta aplicable en cualquier tipo de empresa, incluyendo a PYMES, como es el caso el taller

En el presente trabajo de titulación, se describe a la empresa Talleres Pesántez, desde su constitución y los servicios que oferta en el mercado, seguido de esto se realiza el análisis situacional de la organización, con el propósito de determinar el estado actual, real la misma; con el apoyo de la situación actual, planear el futuro de la organización por medio de objetivos reales, alcanzables y medibles, de manera que sea posible la corrección de las ideas y acciones planteadas con el fin de mejorar la competitividad y posicionamiento de la organización, haciéndola diferente de las demás empresas que ofertan los mismos servicios.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN

El primer capítulo consta de una descripción ordenada y detallada de las características básicas y principales del funcionamiento de Talleres Pesántez; empezando por una breve historia del taller, para posteriormente describir los principales servicios que ofrece el mismo en el mercado del mantenimiento automotriz.

1. La organización

En este apartado se describe el nombre de la empresa y un poco de su historia y orígenes.

1.1. Nombre y descripción de la organización

Talleres Pesántez es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Cuenca, que surgió en el 2008 de la necesidad de trabajar en algo propio, productivo y rentable del Sr. Hugo Pesántez y de su esposa; empezaron con la adquisición de herramientas y piezas para el mantenimiento del sistema de cerraduras y vidrios de los vehículos; cuando su hijo mayor empezó a trabajar en el taller en el año 2012, se adicionó el pulido de faros y tiempo más tarde el sistema de alarmas y el sistema eléctrico en general de los vehículos. Poco a poco el taller creció de manera notable y pretende seguir en crecimiento de manera competitiva en el campo del mantenimiento automotriz.

En la actualidad en el taller trabaja El Sr. Hugo Pesántez como administrador, su esposa la Sra. Teresa Álvarez como secretaria, sus dos hijos como supervisores y sus tres colaboradores como técnicos mecánicos.

1.2. Productos principales

Talleres Pesántez, se preocupa de la necesidad de sus clientes, por tanto, ofrece un gran número de servicios que han tenido la más favorable acogida. Entre los principales están cambio y/o mantenimiento de:

- Cerraduras y chapas de puertas y compuertas.
- Sistemas de cableado de máquinas en eleva-vidrios manuales y motores en eleva-vidrios eléctricos.

- Alarmas, radios y sistema de audio.

Así como también:

- Pulido y reparación de faros
- Cambio de focos
- Cambio de plumas

Son los principales servicios que el taller ofrece a sus clientes; todos los servicios tienen garantía, tanto las piezas como la mano de obra.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se realiza el análisis de la situación actual real en la que se encuentra el taller. Se recolecta la información necesaria para identificar el funcionamiento de cada una de las áreas del taller y se obtiene una perspectiva general de la situación de la empresa, lo que servirá para formular la propuesta de la planeación estratégica.

2. Análisis situacional

Es el panorama en el que funciona la empresa, considerando los aspectos internos y externos.

2.1.Introducción

El análisis situacional es el punto de donde parte la investigación, con la recolección de información para el diagnóstico del estado actual de la empresa. Después del análisis del estado de ésta, se sintetiza la información más relevante, que servirá para la proyección del direccionamiento estratégico y la planificación a largo plazo.

2.2.Identificación y obtención de información

Para el análisis situacional, es importante recabar la mayor información posible del taller, para este propósito se realizó una entrevista (Anexo 1) a los colaboradores.

Parámetros de estudio:

- Mercado
- Personal
- Productos y servicios
- Precios y retribuciones
- Instalaciones y recursos
- Economía y finanzas
- Información y comunicación
- Toma de decisiones

- Contingencia

2.2.1. Mercado

Se denomina mercado, a un sector conformado por los clientes, los proveedores, los competidores, los esfuerzos de competitividad y la participación de mercado. (CORONEL, 2018)

¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?

Nos desarrollamos en el mercado del mantenimiento automotriz, por tanto, nuestros principales clientes son los propietarios de vehículos de la ciudad, incluyendo a ciertos patios de compra y venta y cantones aledaños a la ciudad de Cuenca.

¿Quiénes son nuestros proveedores?

Nuestros principales proveedores son las empresas importadoras de las partes y piezas que se necesitan para llevar a cabo los trabajos, entre los más importantes están:

- KLEMEC
- ELGUIZAM
- NEMESIS EC
- T&B
- IP
- MADACAR
- GEMMEDA
- TYRONE
- SUNNY
- AUTORADIADOR

¿Quiénes son nuestros competidores?

Nuestros competidores son los talleres ubicados en el centro de la ciudad, específicamente en la “Calle Juan Jaramillo” que prestan los mismos y/o servicios parecidos, entre otros pocos ubicados en diferentes puntos de la ciudad.

¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros servicios?

La percepción de nuestros clientes es buena, ya que en muy raras y pocas ocasiones han existido inconformidades con los resultados de los trabajos realizados, inconformidades que por supuesto han sido reparadas. La competencia tiene una percepción bastante buena del taller, aunque no se puede hablar de todos, pero en varias ocasiones han llegado clientes con la novedad de que fue la misma competencia que ha recomendado el taller por cierto servicio.

¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Nuestro nivel de competitividad y participación de la organización son de nivel medio, ya que tenemos clientes fieles que se han mantenido a lo largo de los años, y nuevos clientes que muestran buen interés, sin embargo, existen temporadas (no definidas) muy bajas que afectan un poco la estabilidad de la organización.

2.2.2. Personal

Son la plantilla de directivos, administrativos y operativos de la empresa, las políticas internas y la labor de desarrollo organizacional que se realiza. (CORONEL, 2018)

¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

Al momento de contratar a todos nuestros técnicos, procuramos que los elegidos tengan una experiencia de 1 año como mínimo, para poder ofrecer un trabajo garantizado a nuestros distinguidos clientes. Además nos enfocamos que cada día se fortalezcan todas sus habilidades.

¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

Poseemos todos los permisos necesarios para la realización de nuestras labores, así como el cumplimiento de declaración mensual de impuestos y afiliación al IESS a todos nuestros colaboradores.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

Nuestros colaboradores se sienten satisfechos, ya que tienen todos los beneficios de ley incluyendo horas extras, remuneraciones de algunos feriados que si se labora, así como también viáticos de alimentación.

¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

No, no contamos con ningún plan de incentivos ni reconocimientos, los colaboradores únicamente tienen la satisfacción de saber que cumplen con un excelente trabajo.

¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Como se ha mencionado anteriormente no poseemos una cultura organizacional establecida ni definida, por lo tanto, somos los propietarios de taller quienes tomamos las decisiones y guían al personal, a pesar de que tomamos muy en cuenta la opinión de nuestros colaboradores.

2.2.3. *Productos y Servicios*

Comprende la innovación, el diseño, el desarrollo, el rendimiento y la calidad de bienes y servicios. (CORONEL, 2018)

¿Cuáles son nuestros servicios preferidos por nuestros clientes?

Entre las preferencias de nuestros clientes están: el mantenimiento de cerraduras, cambio e instalación de alarmas y el pulido de faros.

¿Cuál es la proporción de nuevos servicios en nuestra cartera de servicios?

Por lo general se mantiene desde el principio, no existe variedad de servicios que podamos incorporar para la clase de taller que somos.

¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros servicios?

Siempre tratamos de incorporar los servicios que creemos convenientes, no se tiene una frecuencia establecida.

¿Qué valor agregamos a nuestros servicios?

Para nosotros, es de vital importancia que los clientes estén siempre satisfechos, es por eso que tratamos a nuestros clientes de manera que ellos sientan que son lo más importante, además todos los servicios y productos tienen garantía.

¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros servicios?

El nivel de productividad se puede decir que es alto, porque aprovechamos las instalaciones y recursos en sus máximas potencias, se evitan desperdicios y se reutilizan materiales extraídos de ciertas piezas cuando es posible.

2.2.4. Precios y retribuciones

El precio comercial (precio al primer eslabón de la cadena de distribución) o las compensaciones que se reciben a cambio del producto. (*CORONEL, 2018*)

¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Nuestros precios han sido establecidos con el criterio de calidad en servicio, posibilidad de reclamos, la garantía que ofrecemos por cada pieza instalada y de la mano de obra garantizada también.

¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

Por lo general nuestros precios son establecidos, aunque nuestros clientes frecuentes cuentan con un porcentaje de descuento, dependiendo el servicio.

¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?

Nuestros precios son muy parecidos a los de la competencia, incluso, ciertos servicios son más económicos que los de los competidores, ya que nosotros adquirimos mercadería directamente de las empresas importadoras y nos facilitamos en ofrecer mejores precios.

¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos y/o servicios?

Están estrechamente relacionados, ya que los precios de productos de baja calidad son mucho más económicos que los de mejor calidad.

¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

En muy pocas ocasiones los clientes han reprochado el precio, ya que por lo general antes de realizar el trabajo le explicamos al cliente el trabajo que se va a realizar, sin embargo, en ocasiones, durante el transcurso del desarmado de la pieza, hemos encontrado otras cosas que están por ser reparadas. Aun así, la percepción de los clientes suele ser de que los precios son accesibles, y por otro lado, cuando la percepción es que los precios son altos se les ha explicado que el precio está vinculado a la calidad del servicio y a la disposición que ofrecemos de realizar reclamos y exigir ayuda posterior con dificultades en el trabajo realizado.

2.2.5. Instalaciones y recursos

Son, la infraestructura y los recursos físicos, la tecnología y el conocimiento que se posee y se emplea para el trabajo (know how). (CORONEL, 2018)

¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

Si, de hecho una de las ventajas más fuertes que poseemos, es nuestra excelente infraestructura, además de que el local es propio entonces podemos hacer todas las modificaciones que consideremos necesarias, también usamos maquinaria de buena calidad que se hemos ido adquiriendo a lo largo de los años y pretendemos seguir adquiriendo.

Al momento, estamos adecuando las instalaciones para evitar la propagación del COVID 19.

¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

Por cuestiones de dinero no contamos con lo último en tecnología, pero eso no quiere decir que lo que poseemos sea malo, contamos con buenos equipos, adecuados para

trabajar; realizando el trabajo de la mejor manera y por supuesto, ofreciendo siempre calidad en nuestro servicio.

¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?

No podemos decir que actualizados, debido a que nuestro trabajo se ha venido realizando de la misma manera desde el principio; tratamos de ser amigables con el medio ambiente reciclando lo más que podamos en cuanto a envolturas, materiales chatarra y demás; también reutilizamos ciertas piezas que se sacamos de algunos vehículos, que hemos encontrado en buen estado, pero ha sido disposición del dueño del mismo que la pieza sea reemplazada por una nueva.

¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

Nuestro capital intelectual, está basado en la experiencia de nuestros empleados, sin embargo, siempre tratamos de que todos se vinculen con cada uno de los procesos de los servicios que ofrecemos, y por otro lado la gestión de la inteligencia del negocio, nos es bastante limitante por el factor económico.

¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Siempre tratamos de adecuar la infraestructura, de manera que se pueda trabajar correctamente, sin necesidad de que sea con una frecuencia establecida, por lo general, hacemos cambios según las necesidades que se presentan a lo largo del trabajo, por ejemplo, se cambian mesas y se pintan las zonas de trabajo según como la necesidad lo amerite.

2.2.6. Economía y finanzas

Es la tendencia que sigue el crecimiento económico y financiero o el rendimiento no monetario de la empresa. (CORONEL, 2018)

¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

No podemos saber con exactitud, pues si bien el taller funciona de manera prospera, tampoco existen los recursos necesarios para invertir en cosas que se consideren grandes, como apertura de nuevas sucursales debido a todo lo que implica dicha inversión (maquinaria, herramientas, personal, etc.), en cuanto a desinversión se considera que no es la idea, sino más bien el crecimiento del taller.

¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

Desde el principio el taller funciona con nuestro propio capital; no contamos con inversionistas, accionistas ni préstamos.

¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Consideramos que estamos expuesto a grandes riesgos financieros, empezando desde la variación de costos de los insumos y materia prima que cambian constantemente y la presencia del exceso de competidores, además de la inestabilidad económica general del país que afecta grandemente la economía de la sociedad en general, mucho más por la crisis mundial que la pandemia del COVID-19 ha generado, durante la época de cuarentena obligatoria, tuvimos grandes conflictos para cubrir gastos inevitables como: planillas de servicios básicos y pagos al IESS.

¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Lamentablemente no tenemos un control financiero digamos, muy confiable y eficaz, ya que únicamente se lleva un registro (cuaderno de apuntes) de los trabajos que se han realizado con los precios, tampoco existen metas establecidas mensuales, y consideramos que, si a fin de mes las ganancias fueron buenas, no necesitamos de un control un poco más estricto para saber cómo nos está yendo, tampoco están establecidos los sueldos a nosotros los propietarios, sino solamente usamos lo que se necesita de la caja sin ninguna clase de referencias o límites.

¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Debido a la falta de control de la economía y finanzas que poseemos en el taller no podemos saber con exactitud cuál es la tendencia de la rentabilidad o rendimiento, solo sabemos que hay meses buenos, medios o bajos, sin saber con mayor exactitud si ha crecido o decrecido y en qué porcentaje.

2.2.7. Información y comunicación

Trata de la forma de gestionar sistemas de información y comunicación de la empresa para su desarrollo y de sus productos. (CORONEL, 2018)

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

El único método es el de la observación, ya que es fácil apreciar la manera de trabajar de la competencia evitando los errores que por lo general cometen.

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

No consideramos muy relevante la información que se recolecta con el método de la observación, por lo tanto, no se gestiona de ninguna manera.

¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

No, solamente hablamos entre todos cuando es necesario y se informa lo que sucede, pero ni siquiera se consideran reuniones.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

No contamos con sistemas informáticos en el taller.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

No contamos con sistemas comunicacionales.

2.2.8. Toma de decisiones

Involucra a los niveles de decisión y de participación del personal (CORONEL, 2018)

¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

No contamos con un proceso de toma de decisiones debidamente estructurado, somos los propietarios quienes tomamos la mayor parte de decisiones.

¿Quiénes toman las decisiones claves para la organización?

Nosotros, los propietarios.

¿Con que criterios se toman las decisiones claves de la organización?

Con el criterio de la experiencia y conocimiento del mercado.

¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

Básicamente, todas las decisiones son tomadas basadas en nuestra percepción, realmente no tomamos en consideración la información porque no se considera relevante.

¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Es bajo, porque el personal da su opinión, pero siempre se hace lo que nosotros consideramos oportuno y necesario.

2.2.9. Contingencias

Es la flexibilidad de las capacidades organizacionales y de respuesta frente a imprevistos. (CORONEL, 2018)

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

Para nosotros, es indispensable la capacitación de todo el personal, ya que es muy limitado, y para conseguir la estabilidad del taller, es indispensable que todos estén involucrados en cada uno de los servicios que ofrecemos.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

No contamos con un informe que detalle las actividades o servicios más importantes del taller por tanto sería muy difícil saber que haríamos, lo único que se podría hacer es la subcontratación.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?

No contamos con los suficientes conocimientos para realizar un plan de acción estructurado, que podría servir de apoyo ante cualquier novedad, mucho menos para el cambio de nuestros servicios.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

Como hemos venido haciendo hasta la actualidad, tratando de mantener a los clientes fijos, brindándoles siempre el mejor servicio posible; y atraer a más clientela por medio del “boca oído” con la ayuda de nuestros mismos clientes.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?

Al ser un taller en el cual nos basamos en la experiencia, no contamos con la capacidad de reacción ante el macro entorno, pues es un horizonte demasiado grande, muy difícil de prever y la empresa no cuenta con un plan de negocio en el que se analice dicho horizonte.

Conclusiones

Talleres Pesántez es un taller familiar ubicado en la ciudad de Cuenca en la Av. de las Américas y México Junto a la gasolinera Primax, ofrece servicios enfocados al mantenimiento vehicular; inicio sus labores desde hace 11 años y notablemente ha ido creciendo y evolucionando, actualizando sus servicios de manera que las necesidades del cliente siempre se han visto como prioridad.

- **Mercado**

El taller satisface las necesidades de propietarios de vehículos de la ciudad de Cuenca y cantones aledaños como Girón, Santa Isabel, Paute, Gualaceo, entre otros, que prefieren venir a la ciudad para darle el correcto mantenimiento a sus vehículos, el taller adquiere sus insumos, partes y piezas, directamente de empresas importadoras que se encuentran en nuestra ciudad y también en Quito y Guayaquil. El taller tiene competidores directos que son los talleres ubicados en la calle Juan Jaramillo y ciertos talleres ubicados en distintos lugares de la ciudad.

- **Personal**

El taller cuenta con personal experimentado en su trabajo, a pesar de que cumple con la ley de trabajo, lamentablemente no cuenta con un plan de incentivos y reconocimientos para compensar el esfuerzo extra que muchas veces los trabajadores hacen para cumplir con su trabajo.

- **Productos y servicios**

Los servicios más vendidos por el taller son: pulido de faros, cambio y mantenimiento de las cerraduras de puertas y compuertas, arreglo y cambio de las máquinas de eleva vidrios; ofreciendo calidad en el servicio además de la garantía por la mano de obra y las piezas en caso de ser reemplazadas. Sin embargo, los niveles de innovación son bajos, pues si bien cada día se trata de mejorar los servicios, no hay nuevos con el tiempo.

- **Precios y retribuciones**

Los precios se han establecido más o menos de acuerdo a la competencia y en una relación costo–beneficio, lo que significa que se paga de acuerdo a lo que el servicio ofrece, sin embargo, se consideran precios accesibles para los clientes, sin oportunidad a la negociación ya que son precios establecidos, aunque los clientes frecuentes cuentan con un porcentaje de descuento.

- **Instalaciones y recursos**

El taller cuenta con una excelente infraestructura y cada día se trata de mejorar y adaptar de acuerdo a las necesidades del trabajo que se requiera en las labores cotidianas, una ventaja fuerte es que el local es propio y se puede hacer todas las modificaciones que se consideren necesarias, además cuenta con un amplio espacio donde los vehículos se encuentran seguros en el momento de realizar el trabajo y además es seguro cuando los vehículos necesitan más de un día de trabajo. Sin embargo, es bastante débil en cuanto al capital intelectual. Por el momento el taller no está debidamente adecuado para evitar la propagación del virus COVID-19.

- **Economía y finanzas o rendimientos**

Es preocupante la situación de las finanzas del taller, ya que no se sabe con exactitud la inversión real en insumos y maquinarias por no tener un control financiero adecuado y además los inventarios solo están considerados en “quedan pocos o bastantes” pero no se hace un seguimiento de lo que se invierte y de cuánto tiempo toma recuperar dichas inversiones, pero a pesar de esa falta de control no se ha sentido que el taller tenga falta de liquidez, aun sin saber qué pasa con el dinero diariamente, es por eso que no se ha realizado un estudio económico-financiero para saber la rentabilidad y el rendimiento de la empresa.

- **Información y comunicación**

La información que se tiene en cuanto a la competencia no se considera relevante porque únicamente es el criterio y la percepción de uno de los dueños (Hugo Pesántez) y en parte de los mismos clientes que siempre comentan las experiencias que han tenido con la competencia.

- **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es exclusiva del Sr. Hugo con la opinión de su esposa e hijos, ante cualquier tipo de eventualidades, se toma ligeramente en consideración la opinión de los empleados, pero al final siempre se hace lo que diga el dueño.

- **Contingencias**

Se debe mencionar que el taller no cuenta con planes de contingencia para responder cualquier tipo de aspectos negativos que se puedan presentar a lo largo de sus actividades. Pues en la cuarentena obligada por el gobierno, por la situación de emergencia sanitaria causada por el virus COVID-19 se tuvo que improvisar.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTACIÓN DE PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el siguiente capítulo se ilustra la conceptualización general de la planeación estratégica, los objetivos que la abarcan, sus antecedentes y la debida justificación, todos necesarios para la realización del modelo de Planeación Estratégica de la empresa Talleres Pesántez.

3. Fundamentos del proceso de planeación estratégica

Gracias a la realización de la situación actual en el capítulo anterior (Capítulo 2), se puede proceder al planteamiento de la base fundamental para el desarrollo del proceso de planeación estratégica, pues, dichos resultados permiten establecer el argumento de la problemática en cuestión.

3.1. Conceptuación de la planeación estratégica

La planeación estratégica abarca cada una de las acciones que se realizarán y cuánto tiempo llevara, para conseguir un “futuro deseado” el cual puede ser a largo o corto plazo.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual, la alta gerencia y directorio obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿A dónde queremos ir?

¿En dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿A dónde podemos ir?

¿A dónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (AMAYA, 2013)

Así como (ANCÍN, 2003) dice en su Libro EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA El Plan Estratégico hace referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado <<hoy>> (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

3.2.Objetivos

Los objetivos del presente trabajo se detallan a continuación:

3.2.1. *Objetivo General*

Proponer un Modelo de Planeación Estratégica en la empresa “TALLERES PESÁNTEZ”.

3.2.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar el análisis situacional de la empresa “TALLERES PESÁNTEZ”, a través de la información recolectada.
- Definir el Direccionamiento Estratégico del taller.
- Elaborar la Planificación a largo y corto plazo.
- Acatar las normas de bioseguridad para la prevención de la propagación del Covid-19

3.3.Antecedentes

Desde sus inicios, Talleres Pesantez ha venido realizando sus procesos de una manera poco metódica, pues en el mercado del mantenimiento automotriz al que pertenece el taller, muy poco se ha visto la necesidad de implementar una cultura organizacional basada en el direccionamiento estratégico, lo cual ha generado una serie de conflictos que ha causado problemas tanto internos como externos, es por eso que se considera la posibilidad de realizar el modelo de planeación estratégica para la empresa Talleres Pesántez, lo cual permitirá un análisis profundo tanto de oportunidades y fortalezas como de amenazas y debilidades, que se encuentren afectando, directa o indirectamente al

funcionamiento del taller y poder tomar las medidas y acciones necesarias para responder a tales situaciones.

En la ciudad tenemos una incontable cantidad de talleres que ofrecen los mismos servicios que Talleres Pesántez, es por eso que el taller necesita de una planificación estratégica y sobre todo táctica que le permita mejorar las condiciones de servicio para estar a la vanguardia de una manera eficaz y sostenible.

3.4.Justificación

La elaboración de la Planeación Estratégica permitirá un análisis profundo de la situación actual real del taller, así como también, permitirá un enfoque a un futuro real. Pues si bien en la actualidad el taller se encuentra siendo muy competitivo, pretende mantenerse de la misma manera, por lo que la realización de un plan estratégico le ayudará a mantenerse así, con estrategias dirigidas exclusivamente a las necesidades del taller.

CAPÍTULO 4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allá” (Proverbio del Corán)

4. Direccionamiento Estratégico

El "Direccionamiento estratégico" es un modelo de gestión, que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. La Dirección estratégica desarrolla la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámicos y competitivos, direcciona estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, genera valor para los clientes y stakeholders que finalmente contribuye a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible. (Briceño Zamudio, Martínez Moreno, & Martínez Moreno, 2015)

Es importante mencionar que para el direccionamiento estratégico, se debe involucrar todos los recursos de la organización, pues con su desarrollo se consiguen los objetivos establecidos.

4.1. Introducción

Con el direccionamiento estratégico se busca orientar a cada uno de los miembros que conforma Talleres Pesántez, para lograr que todos visualicen el futuro de la organización hacia el mismo rumbo y construir juntos la base de la planificación a largo y corto plazos, con el desarrollo de los cuatro elementos que lo constituyen; valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, los cuales deben seguir el mismo orden como recomendación, siendo responsabilidad de la alta dirección su comunicación y difusión.

4.2. Valores estratégicos

Los valores estratégicos son el conjunto de convicciones filosóficas, principios, creencias, supuestos, hábitos, costumbres, saberes, destrezas, habilidades, etc., promovidos por la alta dirección, que constituyen la personalidad de la empresa los cuales definen su cultura.

Para la definición de los valores estratégicos es importante mencionar que deben responder a la pregunta “¿Qué es y en qué cree la organización?”

Los propósitos de los valores estratégicos son:

- Servir como base al formular y aplicar la visión, la misión, la estrategia empresarial y los planes estratégico, tácticos y operativos
- Constituirse en vínculos que conecten y establezcan coherencia entre la visión, la misión, las estrategias, los planes y los procesos organizacionales
- Precisar las tolerancias y los ámbitos de los esfuerzos de la organización
- Orientar los procesos de toma de decisiones
- Identificar los mercados en los que se debería intervenir y aquellos en los que no se debería
- Incorporar personal idóneo y guiar su actitud, conducta y desempeño laboral
- Referenciar la formulación de políticas gerenciales
- Establecer y ejecutar prioridades
- Fijar expectativas y comunicarlas a todos
- Establecer lineamientos para las relaciones con los *stakeholders* (CORONEL, 2018)

Para la definición de los valores estratégicos se usó la siguiente tabla:

Asignando calificaciones del 1 al 5, siendo 1 para menor importancia y 5 para mayor importancia.

Tabla 1: Valores Estratégicos

VALORES ESTRATÉGICOS					
Dimensiones	Calificación				
	1	2	3	4	5
Calidad en servicio					
Conciencia ambiental					
Política de precios					
Respeto					
Puntualidad					
Ambiente laboral					
Seguridad y Garantía					
Compromiso con los clientes					

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Se han definido los valores estratégicos de Talleres Pesántez, considerando los valores con la más alta calificación que son: calidad de servicio, conciencia ambiental, respeto, puntualidad y compromiso con los clientes, seguido de esto se procede a la caracterizar de cada uno de ellos.

Tabla 2: Caracterización de los Valores Estratégicos

VALORES ESTRATÉGICOS						
Dimensiones	Calificación					Caracterización
	1	2	3	4	5	
Calidad de servicio						Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo a cabalidad sus requerimientos y expectativas.
Conciencia ambiental						Incentivar a la reutilización de las partes y piezas que se encuentren en buen estado, para reducir los desechos y por tanto, reducir la contaminación ambiental.
Política de precios						
Respeto						Fomentar la buena relación tanto, con los clientes como en el lugar de trabajo.
Puntualidad						Cumplir con el trabajo en el tiempo establecido y ofrecido al cliente.
Ambiente laboral						
Seguridad y Garantía						Brindar completa seguridad a los clientes por sus vehículos garantizando el trabajo.
Compromiso con los clientes						Tratar a los clientes de modo que se sientan como lo más importante que hay en la organización.

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Después de la caracterización de los valores más relevantes, se sigue a establecer la declaratoria de los valores estratégicos:

Tabla 3 Declaratoria de Valores Estratégicos de Talleres Pesántez

VALORES ESTRATÉGICOS
DECLARATORIA:
Calidad de servicio: Talleres Pesántez busca satisfacer las necesidades de sus clientes, cumpliendo a cabalidad sus requerimientos y expectativas.
Conciencia ambiental: Promover la reutilización de partes y piezas que se encuentren en buen estado, para reducir la emisión de desechos y, por tanto, reducir la contaminación ambiental.
Respeto: Fomentar la buena relación tanto, con los clientes como, en el lugar de trabajo.
Puntualidad: Cumplir con el trabajo en el tiempo establecido y ofrecido al cliente.
Seguridad y Garantía: Brindar completa seguridad a los clientes por sus vehículos garantizando el trabajo.
Compromiso con los clientes: Tratar a los clientes de modo que se sientan como lo más importante que hay en la organización

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

4.3. Visión

Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Debe ser amplia, retadora, posible y concreta. Hace referencia a la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado. Sirve de rumbo, guía o brújula; orienta, conquista, prepara, y da imagen.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

Debe ser conocida por todos, inspiradora de la acción y el compromiso. En ella se analiza de donde viene, dónde está ahora y a dónde quiere llegar la empresa. (Acero, 2016)

La visión es la representación, con el mayor grado de fidelidad posible, de la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro determinado, por sus clientes, sus accionistas, sus empleados, sus competidores, otros stakeholders y la sociedad en general.

La visión es intuitiva, altamente referencial, específica y categóricamente diferencial para la empresa. Su contexto lo constituyen los valores estratégicos. Se dice que la visión apunta hacia el exterior de la organización, pretende modelar el porvenir de esta y asume que todo es posible, única manera de soslayar las restricciones y correr los riesgos con prudente empeño.

La visión debe ser comunicada, compartida, comprendida y aceptada por todo el personal de la organización.

Para que la visión cumpla con su importante cometido, es necesario que la estructura de su declaratoria contenga al menos los siguientes elementos principales:

- La identificación de la naturaleza de la empresa, que permita individualizarla y caracterizarla adecuadamente.
- La creación mental de la realidad particular y específica que se desea construir para la organización y que constituye el escenario futuro aspirado.
- El propósito trascendente que se espera lograr una vez construido el escenario futuro.
- El plazo determinado para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente. (CORONEL, 2018)

Para la determinación de la visión es necesario responder a las preguntas que se encuentran en el Anexo 2

1. ¿Quiénes somos?

Somos una pequeña empresa familiar que se fundó hace 11 años por el Sr. Hugo Pesántez y su esposa, con la finalidad de trabajar junto a sus hijos y ofrecer sus servicios en el mercado del mantenimiento vehicular.

2. ¿A dónde aspiramos llegar?

Queremos ser el taller más reconocido a nivel local (Cuenca)

3. ¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Expandir la idea de negocio, implementando más servicios acordes a las necesidades de nuestro mercado.

4. ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes establecidos y de esta manera atraer a nuevos, además del crecimiento como empresa.

5. ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Se estable un plazo de 5 años para alcanzarlo.

Dicho esto, se toma la información más importante de las respuestas a las preguntas y se procede a la declaratoria de la visión de Talleres Pesántez en la siguiente tabla.

Tabla 4 Visión de Talleres Pesántez

VISIÓN
DECLARATORIA
Talleres Pesántez es una empresa familiar dedicada al mantenimiento vehicular, con el afán de ser el taller más reconocido a nivel local y expandir la idea de negocio, implementando más servicios acordes a las necesidades de nuestro mercado y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes establecidos, para de esta manera atraer a nuevos, en un plazo de 5 años.

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

4.4.Misión

Consiste en la declaratoria formal y escrita que representa el credo y la identidad de la organización. Es la razón de ser de la empresa, la cual condicionara sus actividades presentes y futuras. Proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión debe ser objetiva, clara, posible, consultada, inspiradora, comprensible y reflejo del que hacer. (Acero, 2016)

Una misión moderna de una organización de categoría mundial, debe contener al menos los siguientes elementos constitutivos:

- El concepto de la organización, es decir, qué es la empresa.
- La razón de ser de la organización, esto es lo que algunos autores denominan la “idea ganadora” de la empresa, es decir, la justificación de su existencia, en función del valor que crea para sus clientes y demás grupos de interés.
- El perfil de los clientes que constituyen el mercado meta o destino natural de los productos de la empresa.
- Las maneras en las que la organización crea valor, considerando sus capacidades, recursos y competencias específicas y diferenciales.
- Una referencia expresa a los valores estratégicos organizacionales declarados, que evidencie la coherencia y consistencia de la misión con estos. (CORONEL, 2018)

Para poder establecer la misión es conveniente responder a las preguntas del Anexo 3:

1. ¿Qué somos?

Somos un taller dedicado al mantenimiento de partes y piezas de vehículos.

2. ¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

Estamos en el mercado del mantenimiento automotriz y deberíamos estandarizar los procesos de recepción, inspección y diagnóstico de los vehículos.

3. ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Ofrecemos servicios de mantenimiento y cambio de ciertas partes y piezas de vehículos como:

- Chapas y cerraduras de puertas y compuertas
- Alarmas
- Plumas
- Máquinas de eleva vidrios manuales y motores en el caso de eleva vidrios eléctricos

Así como el pulido de faros y mantenimiento del sistema eléctrico en general de los vehículos.

4. ¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para ofrecer servicios de mantenimiento de los vehículos de las personas, satisfaciendo sus necesidades.

5. ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

A personas interesadas en dar mantenimiento a sus vehículos.

6. ¿Cómo creamos valor?

Gracias al compromiso con los clientes y la importancia que se da a cada uno de los trabajos que se realizamos.

7. ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

La calidad, el compromiso y el respeto.

Dicho esto, se toma la información más importante de las respuestas a las preguntas y se procede a la declaratoria de la misión de Talleres Pesántez en la siguiente tabla.

Tabla 5. Declaratoria de la Misión de Talleres Pesántez

<p>MISIÓN</p> <p>DECLARATORIA</p>
<p>Somos un taller apasionado por la satisfacción de nuestros clientes, dedicados al mantenimiento y cambio de partes y piezas de vehículos, comprometidos con los clientes, ofreciendo un servicio de calidad para superar sus expectativas.</p>

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

4.5.Estrategia empresarial

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos. (Galindo, 2008)

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

La estrategia empresarial es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada. (MALDONADO, 2018)

La formulación y la aplicación de la estrategia empresarial deben ocurrir en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles. La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el

contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo”

Los principales propósitos que animan el planteamiento y la implementación de la estrategia empresarial, son los siguientes:

- Proveer a toda la organización de una base sólida para la toma de decisiones y la realización de acciones estratégicas compartidas y participativas, orientadas en la dirección establecida.
- Ayudar a evitar tendencias y orientaciones equivocadas, en el rumbo que se decida imprimir a la empresa, y a definir lo que ésta no debe hacer.
- Impulsar el logro efectivo de la misión y la visión, en el contexto de los valores estratégicos.
- Contribuir al logro de acuerdos de interés común y general, entre divisiones, unidades o procesos de la empresa.
- Optimizar el uso del tiempo y el despliegue de esfuerzos y recursos, durante el trabajo cotidiano.
- Elevar la imagen corporativa y el interés de inversores y otros stakeholders.
- Posibilitar el planteamiento de estrategias funcionales y de negocio, para gestionar los asuntos críticos de la empresa.
- Aclarar el camino que debe recorrer la organización y mejorar las perspectivas de éxito de ésta y de todos sus miembros.

Para una correcta gestión de los factores estratégicos, se hace uso del cuadro de mando integral constituido por los principales aspectos de interés de la empresa, los mismos que se clasifican en cuatro perspectivas que son:

- Económica y financiera (o de rendimiento)
- Del cliente y otros stakeholders
- De procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

Dos componentes son principales para la estructuración de la estrategia empresarial, siendo:

La fuerza impulsora. _ es el más importante de los factores estratégicos que configuran el futuro de la organización.

Los factores clave de éxito. _ son los tres o cuatro factores estratégicos con los subsiguientes niveles de importancia, capaces de modificar los resultados de competitividad y rentabilidad (o rendimiento) de la organización, y que darán apoyo a la fuerza impulsora. (CORONEL, 2018)

Para la estructuración de la estrategia empresarial, se propone responder a las siguientes cuestiones del Anexo 4.

1. ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

Las tendencias de mercado más importantes para Talleres Pesántez son, la calidad en servicio, tiempos de entrega y garantía en servicios y productos.

2. ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

La manera de llegar a nuestros clientes es brindándoles seguridad y garantizando los trabajos realizados.

3. ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

Es necesario saber, ¿qué es lo que la competencia hace? y ¿cómo lo hace?

Sin embargo, es evidente que la competencia desea alcanzarnos.

Se propone, análisis del entorno.

4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

Los factores estratégicos que necesitan gestión son:

- Política de precios
- Capital humano y recursos

- Economía y finanzas
- Atención al cliente
- Servicios que se ofrecen

5. ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Estrategias que se deben emplear:

- Alianzas estratégicas
- Integración
- Desarrollo de servicios
- Diferenciación

Tabla 6: Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS						
	Servicios que se ofrecen	Capital humano y recursos	Economía y finanzas	Atención al cliente	Política de precios	horizontales (unos)
Servicios que se ofrecen		1	1	1	1	4
Capital humano y recursos			1	1		2
Economía y finanzas					1	1
Atención al cliente					1	1
Política de precios						0
verticales (blancos)	0	0	0	1	1	
horizontales (unos)	4	2	1	1	0	
total	4	2	1	2	1	
orden de importancia	2	1	4	3	5	

Fuente: (CORONEL, 2018) Guía de Planeación Estratégica

Elaborado por: La Autora

Finalmente, después de haber trabajado en la tabla, se determinó la fuerza impulsora y los factores claves de éxito, detallados a continuación:

Fuerza impulsora

- Capital humano y recursos

Factores claves de éxito:

- Servicios que se ofrecen
- Atención al cliente
- Economía y finanzas
- Política de precios

Dicho esto, se procede a la declaratoria de la estrategia empresarial de Talleres Pesántez

Tabla 7: Declaratoria de la Estrategia Empresarial de Talleres Pesántez

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA EMPRESARIAL</p> <p style="text-align: center;">DECLARATORIA</p>
<p>Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en el capital humano y los recursos, pues, gracias a esto, ofrecemos servicios de excelencia, enfocados siempre en la calidad, con atención personalizada a nuestros distinguidos clientes para su máxima satisfacción, asegurando nuestra estabilidad económica para así poder seguir en el mercado del mantenimiento automotriz con los mejores precios.</p>

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Conclusiones:

Se ha desarrollado el direccionamiento estratégico de Talleres Pesántez, iniciando con la formulación y declaratoria de los valores estratégicos, los cuales representan las convicciones y el actuar diario de la empresa, posteriormente se definió la visión con un horizonte a largo plazo, 5 años específicamente, la cual representa el futuro que la organización desea alcanzar, y para esto fue necesario definir la misión, la cual representa el conjunto de acciones que la organización necesita realizar para lograr dicho futuro y por último se concluye con la declaratoria de la estrategia empresarial, para la declaratoria de esta fue necesario realizar la Matriz de Identificación de Factores Estratégicos, por medio de la cual se identificó la fuerza impulsora y los factores estratégicos con mayor importancia, los mismos que el taller necesita potenciar para alcanzar sus objetivos establecidos.

CAPÍTULO 5

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

En esta etapa se debe emplear la intuición y el análisis, con el fin de fijar tendencias y situaciones futuras, las cuales la organización desea alcanzar en el largo plazo.

5. Planeación a largo plazo

HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN

Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta hoy (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido que, por lo habitual, suele ser de tres años.

El horizonte temporal del Plan Estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años).
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años).
- Decisiones operativas (1 año o menos). (Martínez & Milla, 2011)

Una vez generado el direccionamiento estratégico, es necesario generar una planificación más desglosada, una gestión más táctica que encamine a la empresa en su transformación a su imagen deseada en un horizonte temporal amplio. La planificación a largo plazo supone la especificación de estrategias, programas, asuntos e indicadores necesarios para concretar la visión empresarial. Es decir, es la descripción de los procesos y métodos necesarios para llevar a la empresa a su escenario futuro deseado. (Doenes, 2001)

5.1.Introducción

Partiendo de la estrategia empresarial se desarrolla la planificación a largo plazo; “largo plazo” quiere decir que el horizonte de planeación debe ser superior a un año; de esta manera, con base a la declaratoria de visión, misión, valores estratégicos y estrategia empresarial, se establecen las acciones que se deben realizar para dar cumplimiento a estas.

La planeación estratégica se basa en tomar decisiones anticipadas de las acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos que se han planteado, dentro de un límite de tiempo, empleando los recursos disponibles y optimizando esfuerzos, capacidades y capital humano.

Estas acciones deben ser planteadas en base al FODA de la empresa, en donde se conocen las fortalezas y debilidades de la empresa, siendo estas, parte de la situación interna, así mismo, se conocen las oportunidades y amenazas que posee, pertenecientes a los factores externos de la organización.

Para mayor comprensión de la importancia, a continuación, Iván Coronel, señala los propósitos de la planificación a largo plazo:

- Mantener el enfoque en el presente y en el futuro.
- Traducir adecuadamente la visión, la misión y la estrategia empresarial, en un plan estratégico viable y congruente.
- Fomentar el desarrollo de una cultura de planificación, de comunicación y de coordinación en la organización.
- Contar con una herramienta que facilite la asignación de prioridades en el destino de los recursos empresariales.
- Establecer un escenario válido y suficientemente confiable para la toma de decisiones y la implementación de acciones estratégicas, con base en el juicio colectivo de todos los participantes en el proceso.
- Promover el conocimiento, la comprensión, la aceptación, el compromiso, la participación y la unidad de todos los miembros de la organización. (CORONEL, 2018)

A continuación, se desarrolla la Planificación a largo plazo, tomando como referencia, “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL” del Ing. Iván Coronel.

5.2. Temas estratégicos

Los directivos que practiquen el arte de la estrategia deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la proporción de valor diferenciador. A estos procesos críticos les llamamos temas estratégicos. (Kaplan & Norton, 2004)

Los temas estratégicos son procesos relevantes y áreas estratégicas de gestión inmersos en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos y los objetivos estratégicos, en busca de la posición aspirada para la organización en el futuro. (CORONEL, 2018)

Los principales propósitos de los temas estratégicos son:

- Ubicar con acierto los aspectos de la visión, la misión y la estrategia empresarial, a ser considerados en la planificación a largo plazo.
- Facilitar la gestión de los asuntos estratégicos críticos de la organización, a través de los objetivos y el plan estratégicos.
- Asegurar que la planificación a largo plazo priorice los ámbitos estratégicos de mayor importancia para la organización. (CORONEL, 2018)

A partir de los temas estratégicos se definirán los asuntos estratégicos y los objetivos estratégicos, los mismos que facilitarán que la empresa alcance la posición que desea para el futuro.

Por lo tanto, se denominan temas estratégicos aquellos procesos considerados los de mayor importancia, pues, estos son la base fundamental de implementación de la estrategia empresarial, haciendo referencia a la misión, visión y valores estratégicos.

Los temas estratégicos son aspectos que comúnmente requieren ser gestionados en el largo plazo (entre tres y cinco años), y su identificación y definición deben partir del análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa. (CORONEL, 2018)

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable. (Robben, 2016)

Ilustración 1: Cadena de Valor de Talleres Pesántez



Fuente: Adaptado de (Porter, 1991)

Elaborado por: La autora

La cadena de valor presentada, clasifica las actividades la siguiente manera:

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Abarca las alianzas estratégicas que tiene el taller con patios de compra y venta, así como ciertas aseguradoras.
- Gestión de recursos humanos: Trata sobre de aprovechar al máximo las habilidades y aptitudes de los trabajadores y de igual manera, la capacitación de acuerdo a los servicios que el taller ofrece.
- Desarrollo de la tecnología: El taller no cuenta con esta actividad.
- Compras: Su finalidad es la adquisición de insumos necesarios para la realización de los múltiples servicios que ofrece el taller, también de las partes y piezas que se cambian o a su vez que los clientes desean añadir a sus vehículos.

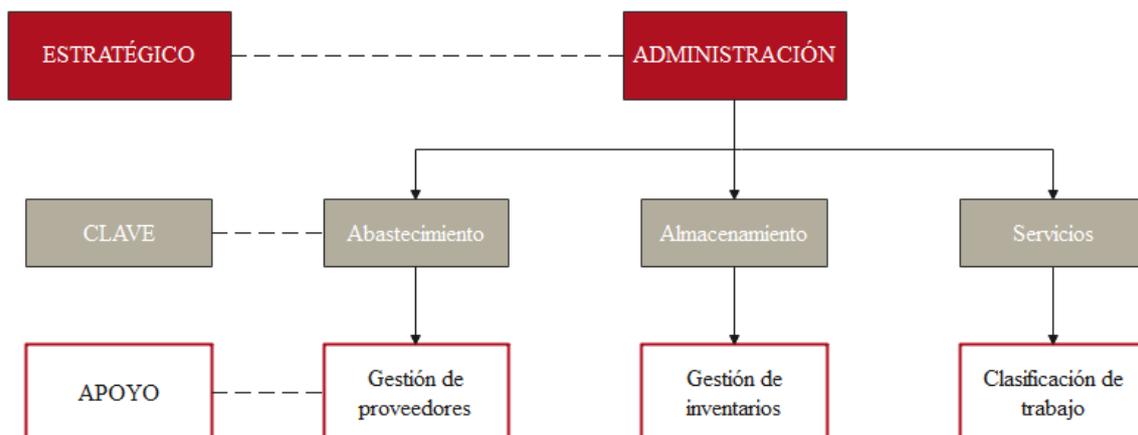
Actividades primarias

- Logística interna: El taller no cuenta con una logística interna apropiada, pues, se desconocen las cantidades exactas del inventario y por lo tanto no posee puntos de pedido exactos, a pesar de que se maneja el sistema FIFO (primero que entra, primero que sale), existen otras inconsistencias como ubicación y existencias reales.
- Operaciones: No se cuenta con una estandarización de los procesos de desarrollo del trabajo, cada quien lo hace a su manera.
- Logística externa: El taller no cuenta con esta actividad.
- Marketing: Se refiere a los medios por los cuales el taller se da a conocer, siendo únicamente, publicaciones en redes sociales, las cuales son poco frecuentes.
- Servicios: Se refiere al seguimiento del trabajo realizado, llevando un registro de cada placa con el detalle de lo realizado en cada vehículo y se cubren garantías de acuerdo a cada servicio y/o trabajo.

Consecuentemente a la elaboración de la cadena de valor, se desarrolla el mapa de procesos, en el cual se identificará según la jerarquía; procesos, subprocessos, actividades y tareas.

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. (Carrasco, 2011)

Ilustración 2: Mapa de Procesos de Talleres Pesántez



Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Pues bien, en la parte superior de color lacre se encuentran los procesos estratégicos, siendo estos de responsabilidad gerencial.

- Administración: Comprende al desarrollo de objetivos, economía y políticas del taller.

En la mitad en plomo, están los procesos clave, los cuales son necesarios para la producción de bienes y servicios.

- Abastecimiento: Lo relacionado con el proceso de pedidos y adquisición de las partes y piezas, así como también los insumos necesarios para el desarrollo de los servicios.
- Almacenamiento: Comprende el proceso de etiquetado, ubicación e identificación de cada uno de los productos e insumos que posee el taller.
- Servicios: Comprende el proceso de desarrollo del trabajo o mano de obra.

Y finalmente en la parte inferior en blanco, se encuentran los procesos de apoyo, los cuales sirven como soporte de los procesos claves.

- Gestión de proveedores: Proceso de identificación y selección de los proveedores más convenientes para el taller.
- Gestión de inventarios: Proceso de identificación de las partes y piezas e insumos para codificación de los mismos, y finalmente el almacenamiento de estos en las vitrinas.
- Clasificación de trabajo: Proceso de selección y distribución del trabajo o servicio que cada vehículo necesita.

Y para mejor identificación de temas estratégicos, se elabora la Matriz de Temas Estratégicos, la misma es una herramienta propuesta por Iván Coronel en Modelo de Gestión Estratégica para PyME.

Los temas estratégicos deben ser definidos y descritos de manera directa y precisa, contando con la participación de todos los involucrados en el proceso estratégico, bajo la coordinación del comité de planeación estratégica. (CORONEL, 2018)

Tabla 8: Matriz de temas estratégicos

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		A	B	C	
Económica y financiera (o de rendimiento)	Crecimiento económico				Incremento de productividad y rentabilidad
Del cliente y otros stakeholders	Calidad				Cumplimiento de los estándares, siempre pensando en la mejora continua
	Disponibilidad de repuestos				
	Gestión de clientes				Gestión de promociones y descuentos
De procesos internos	Infraestructura				Gestión y distribución de áreas
	Gestión de productos / servicios				Gestión de la cartera de servicios
	Abastecimiento				Gestión de inventarios
	Gestión de proveedores				
	Infraestructura				Gestión y adecuación de espacios de trabajo
De aprendizaje y crecimiento	Capital humano				Motivación y capacitación al personal

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

Clasificación:

- A. Muy importante
- B. Medianamente importante
- C. Poco importante

Una vez concluida la elaboración de la matriz, se identifican los temas estratégicos, que en este caso son seis, considerados muy importantes.

Posteriormente, de acuerdo a la matriz, los temas clasificados como “muy importantes” se consideran temas críticos, debido a que alcanzaron la máxima ponderación con respecto a los demás.

A continuación, la declaratoria de los temas críticos:

Tabla 9: Temas Críticos de Talleres Pesántez

DECLARATORIA DE TEMAS CRÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento económico: Incremento de productividad y rentabilidad. ○ Calidad: Cumplimiento de los estándares, siempre pensando en la mejora continua. ○ Abastecimiento: Gestión de inventarios. ○ Gestión de clientes: Gestión de promociones y descuentos. ○ Gestión de productos: Gestión de la cartera de servicios. ○ Infraestructura: Gestión y adecuación de espacios de trabajo. ○ Capital humano: Motivación y capacitación al personal.

Fuente: Propia

Elaborado por: La autora

5.3.Asuntos estratégicos externos e internos

Los asuntos estratégicos son aquellos tópicos de interés organizacional relevante, internos y externos, que se encuentran contenidos en los temas críticos, y que influirán en el

cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial, en el contexto de los valores estratégicos declarados. (CORONEL, 2018)

Los asuntos estratégicos se clasifican en dos tipos: internos y externos, los mismos que se pueden identificar mediante un análisis FODA o también conocido como DAFO.

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo. (Martínez & Milla, 2011)

Iván Coronel en su Modelo de Gestión Estratégica para PyME, propone seguir el siguiente procedimiento:

- Se plantean los asuntos estratégicos internos y externos, empleando oraciones gramaticales afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo.
- Se realiza un análisis FO-FA-DO-DA, para valorar el “grado de importancia” de cada uno de los asuntos estratégicos internos.
- Se seleccionan los asuntos críticos (asuntos estratégicos internos más importantes), se validan y se hace su declaratoria.

- Se evalúan por separado los asuntos críticos declarados y los asuntos estratégicos externos planteados (*crowdsourcing*) para establecer sus respectivos niveles de robustez estratégica.
- Se definen estrategias de valor FO, FA, DO, DA (familias de estrategias) para potenciar los asuntos estratégicos con el menor nivel de robustez estratégica, a través de la vinculación entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.
- Tips:
 - Debe considerarse como insumo la información levantada en el análisis situacional inicial
 - Deben participar todos los involucrados en el proceso de planificación, bajo la coordinación del comité de planeación estratégica

Iván Coronel sugiere un formato que facilita la identificación y la descripción de los asuntos estratégicos internos y externos, a partir de los temas críticos declarados anteriormente, y que contienen a éstos. (CORONEL, 2018)

Tabla 10: Asuntos Estratégicos de Talleres Pesántez

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS
Calidad	El taller se caracteriza por la calidad en sus servicios
Capital humano	El taller cuenta con personal altamente calificado
Infraestructura	El taller cuenta con local propio
	DEBILIDADES
Crecimiento económico	El taller no cuenta con una correcta gestión de finanzas
Abastecimiento	El taller no cuenta con un correcto control y manejo de inventarios
Capital humano	El personal es limitado
	OPORTUNIDADES
Gestión de productos / servicios	En el mercado automotriz existen varias opciones para incrementar la cartera de servicios
Infraestructura	La demanda de clientes que posee el taller genera la necesidad de ampliar las instalaciones
	AMENAZAS
Gestión de clientes	Por el sector de ubicación del taller, se están abriendo varios talleres similares, lo cual causa gran competencia para nuestro taller
Calidad	El mercado de partes y piezas automotrices, oferta productos de muy baja calidad que afecta la adquisición de productos confiables para el taller

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

En la tabla 9 se detallan los asuntos estratégicos de la empresa, tanto internos como externos, siendo las fortalezas y debilidades aspectos controlables y las oportunidades y amenazas los no controlables. Todos estos asuntos están estrechamente relacionados con los temas críticos.

5.4. Análisis FO, FA, DO, DA

Para el análisis FO, FA, DO, DA; es importante conocer los asuntos estratégicos internos y externos, debido a que se parte de estos para la obtención de los asuntos críticos, los mismos que son necesarios para la continuación de la elaboración del trabajo, pues, a partir de estos se toman las acciones pertinentes para una oportuna gestión.

Iván Coronel en su Modelo de Gestión Estratégica para PyME, recomienda realizar un análisis FO (fortalezas versus oportunidades), FA (fortalezas versus amenazas), DO (debilidades versus oportunidades) y DA (debilidades versus amenazas), con el fin de valorar el “grado de importancia” de cada uno de los asuntos estratégicos internos planteados, con respecto a los asuntos estratégicos externos que se consideran. Se seleccionan los asuntos estratégicos internos más importantes, que se denominan asuntos críticos, luego se validan estos y se hace su declaratoria.

Podría ser de ayuda para conocer si existen o no vínculos entre asuntos estratégicos internos y externos, obtener y analizar las respuestas a las siguientes preguntas. Si la respuesta es Sí, existe vínculo; si es No, no existe.

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza? (CORONEL, 2018)

A continuación, en la tabla 10 se procede con la identificación de asuntos críticos de la empresa Talleres Pesántez

Tabla 11: Matriz FO, FA, DO, DA de Talleres Pesántez

MATRIZ FO, FA, DO, DA							
		Oportunidades		Amenazas			
		En el mercado automotriz existen varias opciones para incrementar la cartera de servicios	La demanda de clientes que posee el taller genera la necesidad de ampliar las instalaciones	En el sector de ubicación del taller, se están abriendo varios talleres similares, lo cual causa gran competencia para nuestro taller	El mercado de partes y piezas automotrices, oferta productos de muy baja calidad que afecta la adquisición de productos confiables para el taller	TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
Fortalezas	El taller se caracteriza por la calidad en sus servicios	1			1	2	2
	El taller cuenta con personal altamente calificado	1				1	3
	El taller cuenta con local propio		1	1		2	1
Debilidades	El taller no cuenta con una correcta gestión de finanzas	1	1			2	1
	El taller no cuenta con un correcto control y manejo de inventarios				1	1	3
	El personal es limitado	1		1		2	2

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en la matriz, los números “1” indican que, si existe vínculo entre fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, por otro lado, las celdas que están en blanco, indican que no existe vínculo. Una vez concluido el análisis de relación se procede con la sumatoria de las filas. El orden de importancia de los asuntos críticos se asignó bajo el criterio personal del gerente y la autora.

Se consideran asuntos críticos a aquellos que la suma total (penúltima columna) de números 1 es igual o mayor al 50% de la sumatoria de todas las columnas, es decir, el total de las columnas es cuatro, por lo tanto, asumiendo que el vínculo se da con todas las columnas, la sumatoria de la totalidad sería cuatro, es así que se procede a declarar como asuntos estratégicos a aquellos que sumaron un total de, dos o más.

A continuación, en la tabla 11 se enlistan los asuntos críticos de la empresa.

Tabla 12: Asuntos críticos de Talleres Pesántez

DECLARATORIA DE ASUNTOS CRÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> ○ El taller cuenta con local propio ○ El taller se caracteriza por la calidad en sus servicios ○ El taller no cuenta con una correcta gestión de finanzas ○ El personal es limitado

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Se considera el orden de importancia de los asuntos críticos para asignar la enumeración tanto de fortalezas, como de debilidades; de la siguiente manera:

- Fortaleza 1: El taller cuenta con local propio
- Fortaleza 2: El taller se caracteriza por la calidad en sus servicios
- Debilidad 1: El taller no cuenta con una correcta gestión de finanzas
- Debilidad 2: El personal es limitado

5.5.Evaluación de los asuntos estratégicos

Según Iván Coronel, después de la definición de asuntos críticos y asuntos estratégicos externos, estos se evalúan por separado con el fin de conocer en cuál de los dos grupos de asuntos, la empresa tiene la mayor robustez estratégica, es decir, el mayor potencial de desarrollo. El levantamiento de la información necesaria para la realización de esta evaluación en la actualidad se suele realizar con la ayuda de un proceso de crowdsourcing, que emplea técnicas para convocar y obtener la colaboración abierta de los grupos de interés de la empresa. (CORONEL, 2018)

En la siguiente tabla se desarrolla una matriz para llevar a cabo la evaluación. La suma de las ponderaciones, tanto, de asuntos críticos como de asuntos estratégicos externos, debe ser 100%, individualmente.

Iván Coronel plantea que, la calificación de cada asunto puede variar entre 1 y 4, y mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Una calificación total menor a 2,5 de un grupo de asuntos debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen potenciar la robustez estratégica de éstos. Para establecer la calificación de los asuntos es necesario considerar los siguientes criterios: (CORONEL, 2018)

- 1 = debilidad mayor o amenaza mayor
- 2 = debilidad menor o amenaza menor
- 3 = fortaleza menor u oportunidad menor
- 4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor

En la siguiente tabla se califican los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos:

Tabla 13: Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos

Asuntos Críticos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS:			
El taller cuenta con local propio	25%	4	1,00
El taller se caracteriza por la calidad en sus servicios	30%	4	1,20
DEBILIDADES:			
El taller no cuenta con una correcta gestión de finanzas	30%	1	0,30
El personal es limitado	15%	2	0,30
TOTAL	100%		2.80
Asuntos Estratégicos Externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES:			
En el mercado automotriz existen varias opciones para incrementar la cartera de servicios	25%	4	1.00
La demanda de clientes que posee el taller genera la necesidad de ampliar las instalaciones	25%	4	1,00
AMENAZAS:			
En el sector de ubicación del taller, se están abriendo varios talleres similares, lo cual causa gran competencia para nuestro taller	20%	1	0,20
El mercado de partes y piezas automotrices, oferta productos de muy baja calidad que afecta la adquisición de productos confiables para el taller	30%	1	0,30
TOTAL	100%		2,50

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: La Autora

Una vez desarrollada la matriz, podemos observar que el taller posee mayor robustez estratégica en los asuntos críticos, pues estos tienen una calificación de 2,80; de igual manera, podemos observar que los asuntos estratégicos externos poseen menor robustez estratégica ya que tienen una calificación de 2,50; es por eso que se considera necesario diseñar estrategias de valor que nos ayuden a aprovechar dicha robustez estratégica interna. Para el diseño de las estrategias se debe considerar el vínculo que cada asunto

crítico posee con cada asunto estratégico externo, a estas estrategias se las denomina estrategias de valor FO, FA, DO, DA.

5.6.Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias de valor deben ayudar a incrementar la competitividad de la empresa, pues estas deben ser capaces de identificar las oportunidades o amenazas que se puedan presentar, de la misma manera identificar con claridad las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Las estrategias deben ser variables, ya que deben ser capaces de adaptarse a los cambios en los procesos productivos o en el mercado, además deben ser enfocadas a objetivos reales, es decir, alcanzables y medibles.

Iván Coronel, en MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME, con el propósito de facilitar el planteamiento de estas estrategias, recomienda dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza con la que se vincula?

Así mismo, plantea que, para facilitar la comprensión y la aplicación de las estrategias de valor que se planteen es conveniente redactarlas empleando oraciones gramaticales afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo. (CORONEL, 2018)

Por lo tanto, en la siguiente tabla se muestra las estrategias de valor FO, FA, DO, DA.

Tabla 14: Estrategias de Valor FO, FA, DO, DA de Talleres Pesántez

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O2	Se debe asignar áreas específicas de trabajo de acuerdo a las necesidades del mismo, de la misma manera es necesario determinar un área específica de trabajo terminado y así poder recibir más vehículos
	F2O1	Se debe determinar los tipos de servicios con mayor viabilidad acorde a nuestro taller, considerando espacio, herramientas necesarias, costos y precios de venta
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Se debe realizar temporadas de promociones en los servicios con mayor competencia
	F2A2	Se debe contar con al menos 3 alternativas de proveedores de las mismas marcas, de manera que la calidad no se vea afectada al momento de adquirir las partes y piezas
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Es necesario capacitar al gerente en cuanto al manejo de las finanzas, ya que es una de las áreas con más déficit de la empresa, pues de esta manera podrá saber cuál es el estado financiero real de la empresa y determinar si la empresa cuenta con el presupuesto necesario para ampliar la cartera de servicios
	D1O2	Es necesario conocer el estado real de los flujos financieros y determinar si la empresa está en las posibilidades de realizar una inversión de ampliación de local
	D2O1	Se debe determinar los tipos de servicios con mayor viabilidad acorde a nuestro taller y a las habilidades del personal, para realizar pruebas piloto y analizar la acogida del o los servicios tentativos y de acuerdo a los resultados realizar reclutamientos (nuevas contrataciones) posteriores
ESTRATEGIAS DA	D2A1	Se deben crear alternativas de gestión para evitar que los clientes recurran a la competencia

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Se han determinado las estrategias de valor FO, FA, DO, DA de Talleres Pesántez, las mismas que permiten el aprovechamiento de dicha robustez estratégica interna de la empresa, las estrategias de valor servirán de apoyo para plantear los objetivos que la empresa deberá cumplir para incrementar su competitividad.

5.7.Objetivos estratégicos

Se deben plantear los objetivos estratégicos, los mismos que deben ser alcanzados, pues de esta manera se logra el crecimiento y la mejora de la competitividad que aspira la empresa.

Según (David, 2013) Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Largo plazo quiere decir que debe ser mayor a un año, por lo tanto, se consideran plazos de tres y cinco años. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control.

Los objetivos deben ser, cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales y cada uno tener su propia línea de tiempo. (David, 2013)

Según Iván Coronel, los objetivos estratégicos son, en la práctica, definiciones y descripciones de los logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en un horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados. Estos objetivos son compromisos que, fundamentados en previsiones conscientes y razonables, buscan crear el futuro anhelado para la organización, a través del esfuerzo interdisciplinario de los miembros de las áreas involucradas. (CORONEL, 2018)

En la tabla 14 se presentan los objetivos estratégicos de la empresa Talleres Pesántez

Tabla 15: Objetivos Estratégicos de Talleres Pesántez

Relación	Estrategias de valor	Objetivos Estratégicos
F1O2	Se debe asignar áreas específicas de trabajo de acuerdo a las necesidades del mismo, de la misma manera es necesario determinar un área específica de trabajo terminado y así poder recibir más vehículos	Disminuir el porcentaje de clientes que se pierden por falta de espacio en un 30% en los próximos cinco años
F2O1	Se debe determinar los tipos de servicios con mayor viabilidad acorde a nuestro taller, considerando; espacio, herramientas necesarias, costos y precios de venta	Implementar 3 nuevos servicios en los próximos cinco años.
F1A1	Se debe realizar temporadas de promociones en los servicios con mayor competencia	Incrementar el porcentaje de clientes estratégicos 40%, en los próximos cinco años
F2A2	Se debe contar con al menos 3 alternativas de proveedores de las mismas marcas, de manera que la calidad no se vea afectada al momento de adquirir las partes y piezas	Alcanzar el 95% de satisfacción en nuestros clientes, en los próximos cinco años
D2O1	Se debe determinar los tipos de servicios con mayor viabilidad acorde a nuestro taller y a las habilidades del personal, para realizar pruebas piloto y analizar la acogida del o los servicios tentativos y de acuerdo a los resultados realizar reclutamientos (nuevas contrataciones) posteriores	Contratar por lo menos dos operarios experimentados (de acuerdo al o los servicios nuevos y a las necesidades de la empresa) durante los próximos cinco años.
D1O1	Es necesario capacitar al gerente en cuanto al manejo de las finanzas, para realizar un plan de inversión que facilite el incremento de la cartera de servicios	Incrementar las ventas 40%, mediante el correcto manejo de las finanzas, en los próximos cinco años
D1O2	Es necesario conocer el estado real de los flujos financieros y determinar si la empresa está en las posibilidades de realizar una inversión de ampliación de local	

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se presentaron los objetivos estratégicos de la empresa Talleres Pesántez, los mismos que tiene un plazo establecido de cinco años para ser alcanzados. El planteamiento de los objetivos estratégicos se basó en las estrategias de valor generadas para aprovechar la robustez estratégica interna, seguido de esto, se procede a determinar indicadores de desempeño, los cuales nos servirán de soporte y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Cabe resaltar que, clientes estratégicos se refiere a dueños de patios de compra y venta que mandan a reparar los vehículos que han adquirido para ser vendidos en sus negocios.

5.8.Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño o indicadores de gestión sirven para medir, describir, controlar, gestionar y mejorar las actividades de una organización. (CORONEL, 2018)

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe la tendencia a medirlo todo con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por, lo menos reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para éxito del proceso. (Beltrán Jaramillo, 2005)

Por lo tanto, es necesario definir los indicadores de gestión, enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las variables o factores relevantes a medir, están contenidos en los asuntos críticos y las estrategias de valor declaradas.

Como referencia, Iván Coronel detalla los propósitos que se persigue con el empleo de los indicadores clave de desempeño.

- Interpretar lo que ocurre a medida que evoluciona el asunto crítico, en función del objetivo estratégico planteado.
- Tomar las medidas preventivas y/o correctivas necesarias, cuando las variables que se monitorean exhiben tendencias o valores imprevistos o anómalos.
- Evaluar y retroalimentar las consecuencias derivadas de las medidas que se tomen.
- Facilitar la mejora continua y asegurar que la planificación que se realice para ello, se cumpla a satisfacción de los interesados. (CORONEL, 2018)

En la tabla 15 se definen los indicadores clave de desempeño del taller:

Tabla 16: Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño

Objetivos Estratégicos	Indicadores clave de desempeño
Disminuir el porcentaje de clientes que se pierden por falta de espacio en un 30% en los próximos cinco años	Número de clientes que se reciben gracias a las nuevas áreas.
Implementar 3 nuevos servicios en los próximos cinco años.	Número de servicios implementados.
Incrementar el porcentaje de clientes estratégicos 40%, en los próximos cinco años	Número de clientes estratégicos nuevos.
Alcanzar el 95% de satisfacción en nuestros clientes, en los próximos cinco años	Porcentaje de satisfacción de nuestros clientes
Contratar por lo menos dos operarios experimentados (de acuerdo al o los servicios nuevos y las necesidades de la empresa) durante los próximos cinco años	Número de operarios contratados
Incrementar las ventas 40%, mediante el correcto manejo de las finanzas, en los próximos cinco años	Porcentaje monetario de incremento de ventas

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

Se han determinado los indicadores clave de desempeño de acuerdo a cada objetivo estratégico. En la columna de la izquierda, tenemos los objetivos estratégicos que la organización debe alcanzar en un plazo de cinco años, en la columna de la derecha están los indicadores clave de desempeño. Cada objetivo posee un indicador, pues este, ayudará al control del cumplimiento de dicho objetivo en el tiempo establecido.

5.9. Cuadro de mando integral

El CMI es un sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y asegurando que ésta cree el valor aspirado, a través de la presentación oportuna y sistemática de información equilibrada y la práctica de una comunicación abierta, que permita la toma de decisiones apropiadas en los ámbitos de planificación, ejecución, control y mejora continua. (CORONEL, 2018)

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, un conjunto de medidas que ofrece a los altos directivos una visión rápida pero completa del negocio. El cuadro de mando integral incluye medidas financieras que indican los resultados de las acciones ya adoptadas. Además, complementa las medidas financieras con medidas operativas sobre

la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la organización, medidas operativas que son los impulsores del desempeño financiero futuro. (Kaplan & Norton, 1992)

El cuadro de mando integral permite a los gerentes mirar el negocio desde cuatro perspectivas importantes, las mismas que responden a cuatro preguntas básicas, respectivamente.

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE** ¿Cómo nos ven los clientes?

En esta perspectiva se refiere al cumplimiento de las necesidades de los consumidores, cubriendo sus expectativas en cuanto a, calidad del producto y/o servicio, tiempos de entrega, precios, etc.

- **PERSPECTIVA INTERNA** ¿En qué debemos sobresalir?

En esta perspectiva se refiere al análisis de la situación interna de la organización, debiendo predeterminar los procesos claves de la misma.

- **PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE** ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?

En esta perspectiva se determina si la organización tiene posibilidad de crecimiento, así también proporcionar a la organización de habilidades de mejorar y aprender.

- **PERSPECTIVAS FINANCIERAS** ¿Cómo nos ven los accionistas?

En esta perspectiva se refiere a satisfacer las necesidades de los accionistas.

5.9.1. Mapa estratégico

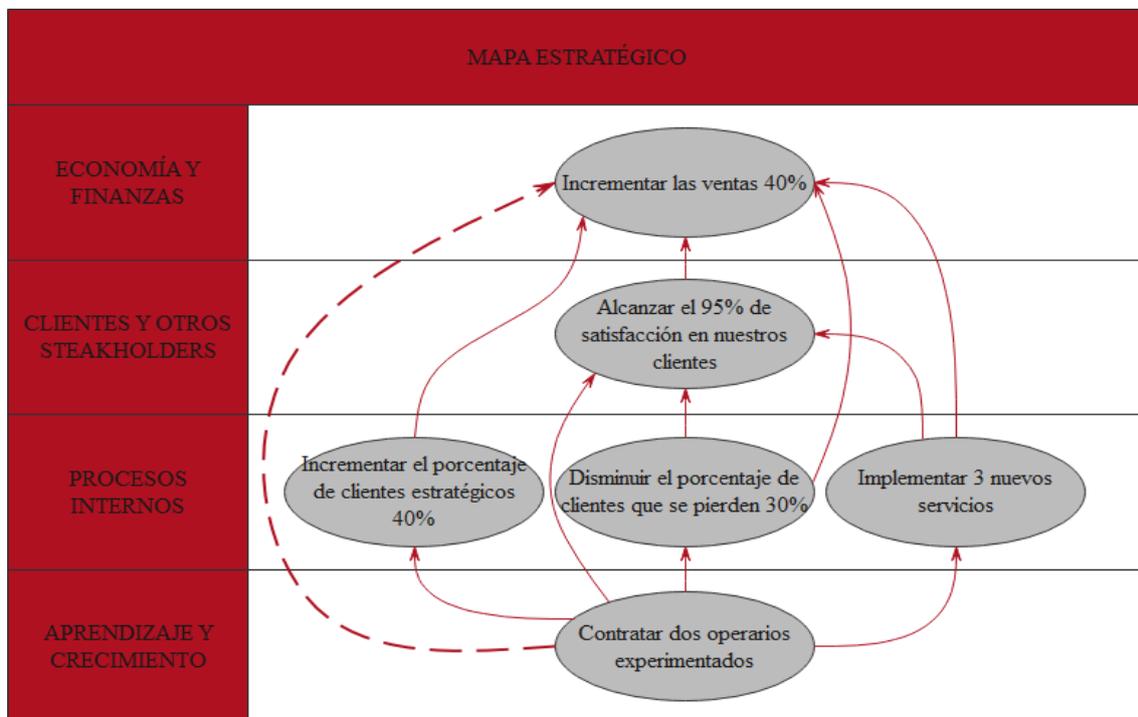
Según Iván Coronel, el mapa estratégico es una representación visual integral de la estrategia empresarial, cuyo uso tiene la finalidad de validar los objetivos estratégicos de la organización (o bien los indicadores clave de desempeño), mostrando las relaciones de causa-efecto que se establecen entre estos, en las cuatro perspectivas en conjunto, y estableciendo su “orden de prioridad” de abajo hacia arriba, desde los que corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hasta aquellos de la perspectiva económica y financiera. (CORONEL, 2018)

Kaplan & Norton en su libro “MAPAS ESTRETÉGICOS” exponen que, la estrategia describe de que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles (aprendizaje y crecimiento) que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. (Kaplan & Norton, 2004)

En la ilustración 4, el Mapa Estratégico de Talleres Pesántez.

Ilustración 3: Mapa Estratégico de Talleres Pesántez



Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Elaborado por: La Autora

5.9.2. Tablero de control

Las organizaciones para llevar a cabo una estrategia requieren combinar ciertos elementos esenciales: misión, visión, valores estratégicos y estrategia empresarial.

El tablero de control es la herramienta de diagnóstico que nos brinda información necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno, es una herramienta más general y destinada específicamente a la alta dirección. (Chaves de la Cruz, Hurtado Gonzáles, Martínez Benítez, Rodríguez Gómez, & Sánchez Mendoza, 2010)

De manera más clara, Iván Coronel, expone lo siguiente: El tablero de control se presenta de manera convencional como una matriz que integra toda la información básica sobre los principales componentes del proceso de planeación estratégica de la empresa, posibilitando así la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados que se obtengan, y su efectiva difusión entre los interesados. (CORONEL, 2018)

A continuación, en la tabla 16 se ilustra el Tablero de control de Talleres Pesántez

Tabla 17: Tablero de Control de Talleres Pesántez

	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Crecimiento económico	El taller no cuenta con una correcta gestión de finanzas	Incrementar las ventas 40%, mediante el correcto manejo de las finanzas, en los próximos cinco años	Porcentaje monetario de incremento de ventas	Se contratará a un especialista en finanzas, el mismo que capacitará correctamente al gerente de la empresa en cuanto a la importancia del correcto manejo de las finanzas, considerar la implementación de un sistema que permita registrar; ingresos, egresos y gastos, pues de esta manera se podrá saber con mayor exactitud la liquidez de la empresa y conocer las posibilidades de reinversión.	\$ 1.000,00
CLIENTES Y OTROS	Calidad	El taller se caracteriza por la calidad en sus servicios	Alcanzar el 95% de satisfacción en nuestros clientes, en los próximos cinco años	Porcentaje de satisfacción de nuestros clientes	Se ofrecerán pequeños obsequios por realizar las encuestas de satisfacción	\$ 1.000,00
PROCESOS INTERNOS	Infraestructura	El taller cuenta con local propio	Disminuir el porcentaje de clientes que se pierden por falta de espacio en un 30% en los próximos cinco años	Número de clientes que se reciben gracias a las nuevas áreas	Se construirá alternativas de gestión, para aprovechar las áreas de ampliación y mantenerlas ocupadas productivamente.	\$ 4.800,00
			Incrementar el porcentaje de clientes estratégicos 40%, en los próximos cinco años	Número de clientes estratégicos nuevos	Se realizará entrega de volantes en los parqueaderos que se encuentran en el sector, así como también publicidad pagada en redes.	\$ 800,00

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestión de servicios	El taller se caracteriza por la calidad en sus servicios.	Implementar 3 nuevos servicios en los próximos cinco	Número de servicios implementados	Se realizará un listado de posibles servicios a implementar y se realizará encuestas para determinar cuáles de estos son los servicios más apetecidos por parte de nuestros clientes.	\$2.000,00
	Capital humano	El personal es limitado	Contratar por lo menos dos operarios experimentados (de acuerdo al o los servicios nuevos y las necesidades de la empresa) durante los próximos cinco años	Número de operarios contratados	Se pondrá a prueba los conocimientos y habilidades de los candidatos bajo la supervisión de uno de los operarios antiguos para evitar posibles daños a los vehículos de los clientes	\$ 900,00

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

Se ha desarrollado el Tablero de Control de Talleres Pesántez, donde se puede visualizar con mayor claridad los objetivos estratégicos de la empresa mediante la comunicación de la estrategia en cada perspectiva de la organización. El tablero de control nos permite medir el cumplimiento de los objetivos, los cuales la organización pretende alcanzar de una manera muy sistemática, haciendo fácil el establecimiento de acciones de mejora en el tiempo oportuno.

5.10. Plan estratégico

“La dirección estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos en acción. Algunos de los asuntos más importantes de la dirección estratégica no son cuantificables en lo absoluto” Peter Drucker

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (Martínez & Milla, 2011)

Ilustración 4: Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico



Fuente: (Martínez & Milla, 2011)

El plan estratégico es un procedimiento estructurado y sistemático de acción, que define, enfoca y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos para la organización. (CORONEL, 2018)

El Plan Estratégico tiene varias finalidades muy importantes, entre estos están:

- Validar los objetivos estratégicos planteados.
- Establecer una base para la realización de auditorías de cumplimiento de los objetivos estratégicos y aplicación de correctivos.
- Asegurar que las estrategias de valor propuestas se cumplan de manera sistemática y cronológica.
- Identificar y determinar los equipos de trabajo y generar las condiciones propicias para la labor estratégica.

- Comunicar las expectativas de la empresa y de su personal, en lo relativo a crecimiento y competitividad, a todos los grupos de interés.
- Permitir la elaboración de los planes operativos anuales a partir de las estrategias integrales de valor que el plan estratégico proponga. (CORONEL, 2018)

A continuación, en la tabla 17 se presenta el Plan Estratégico de Talleres Pesántez.

Tabla 18: Plan Estratégico de Talleres Pesántez

ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA SEMESTRAL										RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Se contratará a un especialista en finanzas, el mismo que capacitará correctamente al gerente de la empresa en cuanto a la importancia del correcto manejo de las finanzas, considerar la implementación de un sistema que permita registrar; ingresos, egresos y gastos, pues de esta manera se podrá saber con mayor exactitud la liquidez de la empresa y conocer las											Especialista de finanzas y el gerente	Declaraciones mensuales de los últimos 3 años, computadoras e instalaciones	\$ 1.000,00	Equipo de planeación estratégica		Incrementar las ventas 40%	Gerente capacitado, llevando una mejor gestión en finanzas, con el apoyo de un modelo de registros de ingresos, egresos y gastos.

mantenerlas ocupadas productivamente																	próximos cinco años	
Se realizará entrega de volantes en los parqueaderos que se encuentran en el sector, así como también publicidad pagada en redes												Operarios y supervisores	Volantes, redes sociales	\$ 800,00	Gerente	Colaboradores en general de la empresa	Incrementar el porcentaje de clientes estratégicos 40%, en los próximos cinco años	Publicidad realizada

<p>Se pondrá a prueba los conocimientos y habilidades de los candidatos bajo la supervisión de uno de los operarios antiguos para evitar posibles daños a los vehículos de los clientes</p>													<p>Gerente, supervisores y operarios</p>	<p>Instalaciones de la empresa y vehículos</p>	<p>\$ 900,00</p>	<p>Gerente</p>	<p>Supervisores</p>	<p>Contratar por lo menos dos operarios experimentados (de acuerdo a los servicios contratados y a las necesidades de la empresa), durante los próximos cinco años.</p>	<p>Operarios aptos y capacitados, contratados</p>
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------	----------------	---------------------	---	---

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

Se ha desarrollado el Plan Estratégico de Talleres Pesántez, el mismo que servirá de apoyo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, controlando las actividades (estrategias de valor) que se deben realizar para alcanzarlos con la ayuda de los indicadores de gestión, considerando que cada una de estas actividades tiene un responsable que deberá hacerse cargo de que estas actividades se cumplan conforme a lo establecido, debiendo evidenciar dichos cumplimientos con resultados finales.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos es de vital importancia, puesto que, si no se diera el caso, la realización de la planeación estratégica no habrá servido en lo absoluto.

Conclusiones

Se concluye la elaboración del presente capítulo con el Plan Estratégico planteado. La elaboración del capítulo se realizó mediante la identificación de temas estratégicos, los mismos que definieron los asuntos estratégicos externos e internos, siguiendo con el planteamiento de los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores clave de desempeño y finalmente como ya se mencionó anteriormente, la elaboración del Plan Estratégico con el apoyo del mapa estratégico y el tablero de control.

Mediante la elaboración del FODA se pudo determinar los asuntos estratégicos y proceder a realizar el análisis FO, FA, DO, DA que permitió declarar los asuntos críticos, seguido de esto, se evaluaron los asuntos estratégicos mediante la matriz de la tabla 12, asignando una ponderación y calificación bajo el criterio de la autora y el gerente de la empresa, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; según correspondía 1 = debilidad mayor o amenaza mayor, 2 = debilidad menor o amenaza menor, 3 = fortaleza menor u oportunidad menor, 4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor, para determinar la robustez estratégica interna y externa y decidir en cuál de los dos conjuntos (asuntos críticos y / o asuntos estratégicos externos) se ha de enfocar el diseño y definición de estrategias de valor que generaron el planteamiento de los objetivos estratégicos con un período de cumplimiento de 5 años, los cuales deben ser medidos y controlados mediante los indicadores clave de desempeño. Finalmente, estos objetivos estratégicos se separaron de acuerdo a las cuatro perspectivas y se elaboró el mapa estratégico, siendo base de la elaboración del tablero de control, herramienta útil para la elaboración del plan estratégico, cabe resaltar que cada una de las herramientas de análisis realizadas, llevaron a la síntesis y posible elaboración de éste último.

CAPÍTULO 6

6. Planificación a corto plazo

La planificación a corto plazo, corresponde a la última fase de la Planeación Estratégica, en el desarrollo del capítulo tenemos los objetivos a corto plazo y el plan operativo anual (POA).

6.1.Introducción

La planificación a corto plazo es parte fundamental de la planeación estratégica, pues esta no estaría completa sin el planteamiento de objetivos que deben cumplirse en un tiempo determinado de doce meses. Los objetivos a corto plazo, permiten el desarrollo del Plan Operativo Anual (POA).

Este nivel desagregado de planificación es un subproceso de la planeación estratégica que, con la participación continua y comprometida de todos los involucrados en él, define con precisión y exactitud qué aspectos de la creación de valor pretende desarrollar la organización en el corto plazo (comúnmente en un año), para qué los quiere desarrollar, cómo lo va a conseguir, cuándo necesita hacerlo, dónde aspira que esto ocurra y quiénes serán los responsables de ello, estableciendo los mecanismos necesarios para insertar la planificación a largo plazo los resultados que se obtengan. (CORONEL, 2018)

La planificación a corto plazo cuenta con dos elementos de gestión.

- Objetivos a corto plazo
- Los planes operativos anuales

A continuación, el desarrollo de estos dos últimos elementos de la planeación estratégica.

6.2.Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. (D'Alessio Ipinza, 2008)

El más importante insumo para la elaboración de la planificación a corto plazo, son los objetivos que ésta se propone lograr dentro de ese horizonte temporal. Estos objetivos son

declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben conseguir dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento integral o parcial de la organización, en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos anteriormente planteados. (CORONEL, 2018)

La formulación de los objetivos dependerá del criterio aplicado para la realización de la gestión anual de las estrategias integrales contenidas en el Plan Estratégico.

Iván Coronel, detalla tres criterios básicos usuales:

- Gestionar la porción anual de cada una de las estrategias integrales de valor del plan estratégico, en relación de causa-efecto.
- Gestionar la proporción anual de las estrategias integrales correspondientes a una o más perspectivas, a partir de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Gestionar la proporción anual de todas las estrategias integrales en conjunto. (CORONEL, 2018)

En la tabla 18, se desarrollan los objetivos a corto plazo, desarticulados de los objetivos estratégicos a largo plazo.

Tabla 19: Objetivos a corto plazo de Talleres Pesántez

Objetivos Estratégicos	Objetivos a corto plazo
Incrementar las ventas 40%, mediante el correcto manejo de las finanzas, en los próximos cinco años	Incrementar las ventas 15% mediante el correcto manejo de las finanzas, en los próximos doce meses.
Alcanzar el 95% de satisfacción en nuestros clientes, en los próximos cinco años	Alcanzar el 80% de satisfacción en nuestros clientes, hasta el siguiente año.
Implementar 3 nuevos servicios en los próximos cinco años.	Implementar 1 nuevo servicio en un año
Disminuir el porcentaje de clientes que se pierden por falta de espacio en un 30% en los próximos cinco años	Construir las nuevas áreas en los próximos cuatro meses.
	Disminuir el porcentaje de clientes que se pierden por falta de espacio en un 12%, en los siguientes doce meses.
Incrementar el porcentaje de clientes estratégicos 40%, en los próximos cinco años	Incrementar el porcentaje de clientes estratégicos 15% en los próximos doce meses.
Contratar por lo menos dos operarios experimentados (de acuerdo al o los servicios nuevos y las necesidades de la empresa) durante los próximos cinco años	Contratar por lo menos un operario experimentado y capacitado, acorde a las necesidades de personal, hasta el próximo año.

Fuente: (CORONEL, 2018)

Elaborado por: La Autora

Se han establecido los objetivos a corto plazo, debiendo dar cumplimiento de estos en un plazo de doce meses como máximo. Por medio de los objetivos a corto plazo se procede al desarrollo del Plan Operativo Anual (POA).

6.3. Planes operativos anuales

Un plan operativo anual (POA) es un documento oficial donde se plasma la planificación estratégica de una empresa orientada al futuro. En ella se pueden incluir aspectos como los objetivos, presupuestos y metas que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año. (Sordo, 2021)

El POA debe estar alineado con el plan estratégico. Este plan sirve para definir los objetivos que la empresa debe o quiere alcanzar anualmente. Con la ayuda del POA la organización y sus miembros sabrán cómo responder cuando surjan problemas o se encamine un nuevo proyecto.

Al igual que el Plan Estratégico, el POA debe contener:

- Resultados e indicadores anuales
- Actividades para lograr cada resultado
- Personas responsables de cada actividad
- Recursos a utilizar y los que están disponibles
- Cronograma de actividades (Sordo, 2021)

A continuación, en la tabla 19 podemos apreciar el Plan Operativo Anual de Talleres Pesántez.

Tabla 20: Plan Operativo Anual de Talleres Pesántez

PLAN OPERATIVO ANUAL DE TALLERES PESÁNTEZ																			
ESTRATEGIAS EMPRESARIAL: Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en el capital humano y los recursos, pues, gracias a esto, ofrecemos servicios de excelencia, enfocados siempre en la calidad, con atención personalizada a nuestros distinguidos clientes para su máxima satisfacción, asegurando nuestra estabilidad económica para así poder seguir en el mercado del mantenimiento automotriz con los mejores precios.																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Contratar un especialista en finanzas, para capacitar al gerente													Especialista financiero, gerente, supervisores	Declaraciones, instalaciones de la empresa, computadoras	\$ 400,00	Equipo de planeación estratégica		Incrementar las ventas 15% mediante el correcto manejo de las finanzas	Gerente capacitado, llevando un correcto manejo de las finanzas
Ofrecer incentivos a los clientes para realizar las encuestas de satisfacción													Supervisores y clientes	Instalaciones de la empresa	\$ 350,00	Supervisores	Colaboradores en general de la empresa	Alcanzar el 80% de satisfacción en nuestros clientes	Encuestas de satisfacción realizadas
Encuestar a los clientes estratégicos, mediante un listado de posibles servicios a implementar, determinando el favorito													Supervisores y clientes estratégicos	Listado de servicios a implementar	\$ 800,00	Gerente	Colaboradores en general de la empresa	Implementar 1 nuevo servicio	Encuestas respondidas por los clientes estratégicos

Se ha desarrollado el POA de Talleres Pesántez, el mismo que contiene las acciones que se van a realizar para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo que se han planteado, un presupuesto referencial para la realización de dichas acciones, los responsables; los cuales deberán encargarse del cumplimiento de los objetivos.

Se debe evaluar el cumplimiento de las metas anuales, para que una vez concluido el primer POA, se proceda con el establecimiento de nuevos objetivos anuales para crear un POA nuevo y así sucesivamente hasta cumplir con los cinco años de la planeación estratégica.

Conclusiones

Como ya se mencionó anteriormente, con la elaboración de este capítulo se concluye la planeación estratégica para Talleres Pesántez. Para realizar esta propuesta fue de vital importancia el plan estratégico, pues por medio de este se da el desarrollo de la planificación a corto plazo.

El principal objetivo de la planificación a corto plazo es, plantear acciones que se cumplan en un tiempo no muy largo (doce meses), pues de esta manera es más fácil evidenciar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y plantear acciones correctivas y de mejora en el momento oportuno.

CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO

El presente trabajo de titulación, desarrolló la propuesta de Planeación Estratégica de la empresa Talleres Pesántez, con un total de seis capítulos y un plazo determinado de cumplimiento de cinco años. La colaboración de los principales miembros de la empresa fue de vital importancia, puesto que, gracias a la información y los recursos proporcionados de su parte, permitieron el desarrollo de un modelo concreto y netamente enfocado a las necesidades de la empresa.

Por medio de la elaboración de estos seis capítulos se logró desarrollar un modelo viable, pertinente al cumplimiento de los objetivos que la empresa desea alcanzar para incrementar su competitividad en el mercado.

Se realizó el levantamiento de la información necesaria para determinar el estado de la situación actual de la empresa, la misma que detalla con total realidad la situación de sus distintas áreas. El levantamiento de la información se realizó gracias a las respuestas de las preguntas del Anexo 2 (Cuestionario para el análisis situacional inicial de la empresa), se considera que, esta información fue sumamente importante para el desarrollo de la propuesta, puesto que, fue desde donde se partió para el desarrollo del direccionamiento estratégico y los demás objetivos.

En el direccionamiento estratégico, se establecieron; los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia empresarial, siendo estas un resumen de lo que es la empresa, que hace, como lo hace, en que cree la empresa; para determinar que quiere ser y como se ve en el futuro, aprovechando al máximo los recursos que posee para realizar acciones que agregan valor y la diferencia de las demás.

Por medio de la estrategia empresarial, se desarrolló un FODA, asuntos estratégicos externos (Oportunidades y Amenazas) y los asuntos estratégicos internos (Fortalezas y Debilidades), siendo este, el medio para desarrollar la planificación a largo plazo. Después del desarrollo del FODA, se elaboró una matriz de interacción FODA, la misma que sirvió para la declaratoria de asuntos críticos, también se realizó una evaluación de los asuntos estratégicos, lo cual llevó a determinar que, la empresa posee mayor robustez estratégica interna, dando lugar a la creación de estrategias de valor que ayuden al aprovechamiento de dicha robustez estratégica interna, dando lugar al planteamiento de objetivos estratégicos que deberán ser cumplidos en el periodo

establecido de cinco años, para el control y medición de estos objetivos se plantearon indicadores de gestión, todos estos elementos llevaron a la elaboración del plan estratégico, el mismo que es la finalización de la planificación a largo plazo, donde se definen los tiempos de ejecución de las estrategias de valor con un presupuesto referencial. Por medio de la planificación a largo plazo, se desarrolló la planificación a corto plazo, la misma que contiene, los objetivos a corto plazo, siendo el tiempo de cumplimiento no mayor a doce meses, dando lugar a la elaboración del POA Plan Operativo Anual, herramienta que ilustra las acciones necesarias para cumplir con lo planificado tanto, al largo, como al corto plazo.

Con la ayuda y motivación del gerente, se ha logrado que los colaboradores cumplan con las normas de bioseguridad implementadas en el taller a causa de la pandemia del SARS-CoV-2, de igual manera, se han establecido reglas para la recepción de vehículos, exigiendo que todas las personas que ingresen al taller usen mascarilla y de ser posible, se mantengan dentro de sus vehículos, así mismo, durante el proceso de investigación se ha mantenido el distanciamiento entre persona y persona, evitando de esta manera el contagio, ya que, durante la investigación un operario resultó positivo y gracias al cumplimiento de estas reglas, ninguno otro se contagió.

RECOMENDACIONES

El propósito fundamental de este trabajo fue, proponer un Modelo de Planeación Estratégica para la empresa Talleres Pesántez, la propuesta planteada contiene estrategias para aumentar la productividad de la empresa y se han planteado acciones de mejora para que esto suceda, es por eso que se recomienda a la empresa, la implementación total de la propuesta, puesto que, se partió desde la más profunda realidad que palpa la empresa en su día a día, de la misma manera se recomienda que el gerente supervise periódicamente el cumplimiento de los objetivos con el afán de garantizar el éxito de la propuesta, sin embargo, se considera la variación constante del mercado y es por eso que se recomienda que la empresa revise constantemente la misión y visión, y de ser necesario, las cambie.

Se recomienda de manera muy especial, la capacitación al personal, de modo que, se dé a conocer la propuesta en su totalidad para una mejor adaptación de las acciones de mejora, así como comunicar las responsabilidades que cada uno ha de tomar con la implementación de la propuesta.

Se recomienda también que, el gerente mantenga comunicación constante con la autora de la propuesta, para verificación de la correcta implementación y por medio del trabajo, conseguir los resultados esperados en la gestión de la propuesta y garantizar el cumplimiento de la planificación tanto al corto como al largo plazo.

Se recomienda de manera especial, seguir acatando las normas de bioseguridad e incentivar a los colaboradores y clientes que lo hagan, tanto dentro como fuera del taller; juntos podemos lograr detener los contagios masivos del SARS-CoV-2 que se han experimentado en los últimos meses a nivel nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. C. (2016). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Málaga: Ecoe Ediciones.
- AMAYA, J. A. (2013). GERENCIA: PLANEACION & ESTRATEGIA. COLOMBIA: LA VID.
- ANCÍN, J. M. (2003). EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA . MADRID: ESIC.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2005). INDICADORES DE GESTIÓN Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. España: PANAMERICANA.
- Carrasco, J. B. (2011). Gestión de Procesos. Santiago de Chile: EVOLUCIÓN S.A.
- Chaves de la Cruz, B., Hurtado Gonzáles, D. J., Martínez Benítez, M. d., Rodríguez Gómez, E. R., & Sánchez Mendoza, L. (2010). PROYECCIONES FINANCIERAS, SU ACTUALIZACIÓN Y ANÁLISIS "TABLERO DE CONTROL". MÉXICO, D.F.: INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.
- CORONEL, I. (2018). MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME. CUENCA-ECUADOR.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico Un enfoque de gerencia. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Estado de México: Pearson.
- Doenes, A. S. (2001). La planificación a largo plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Galindo, L. M. (2008). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA El rumbo hacia el éxito. México: Trillas S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). MAPAS ESTRATÉGICOS Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- MALDONADO, J. A. (2018). LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL SU FORMULACIÓN, PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN.
- Martha Cecilia Briceño Zamudio, M. M. (2015). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. EAE.
- Martínez, D., & Milla, A. A. (2011). LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO. PATERNA: ECO3 COLECCIONES.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- Robben, X. 5. (2016). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva. España: 50Minutos.es.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2004). MAPAS ESTRATÉGICOS Covirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.
- Sordo, A. I. (27 de Enero de 2021). HubSpot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>

ANEXOS*Anexo 1: Cuestionario para el Análisis Situacional Inicial de la empresa*

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL
Mercado
1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?
Personal
6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?
Productos / Servicios
11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?
Precios o retribuciones
16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18. ¿Cómo acuerdo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?
Instalaciones y recursos
21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

25.¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?
Economía y finanzas o rendimiento
26.¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27.¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
28.¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29.¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30.¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?
Información y comunicación
31.¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32.¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33.¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34.¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
35.¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?
Toma de decisiones
36.¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37.¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38.¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39.¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?
40.¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?
Contingencias
41.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
42.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
43.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?
44.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?
45.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y <i>stakeholders</i> ?

Fuente: (CORONEL, 2018)

Anexo 2: Cuestionario para la definición de la Visión

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿A dónde aspiramos llegar?
3. ¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?
4. ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?
5. ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Fuente: (CORONEL, 2018)

Anexo 3: Cuestionario para la definición de la Misión

1. ¿Qué somos?
2. ¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?
3. ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?
4. ¿Por qué y para qué existimos?
5. ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?
6. ¿Cómo creamos valor?
7. ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Fuente:(CORONEL, 2018)

Anexo 4: Cuestionario de los Aspectos de Estrategia Empresarial

1. ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?
2. ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?
3. ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?
4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?
5. ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Fuente:(CORONEL, 2018)