



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**Modelo de planeación estratégica para la empresa
“Moduline”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autor:

TAMARA ORELLANA TAPIA

Director:

ING. IVÁN RODRIGO CORONEL, PHD

**CUENCA-ECUADOR
2021**

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mi padre, Carlos, por brindarme su tiempo, amor y apoyo para que pueda culminar este proceso; a mi madre, Rocío, por inculcarme que siempre las cosas se tienen que realizar de una manera correcta, responsable y enseñarme a ser más fuerte; a mi hermana, Nadia, por ser un pilar fundamental para el desarrollo de mi vida personal y universitaria; a mis hermanos, Ignacio y Leo, por darme su amor incondicional y estar siempre ahí cuando más los necesito.

Gracias por cada momento y las palabras de aliento que me dieron durante este camino, este logro es para todos.

AGRADECIMIENTOS

De manera especial al director de mi trabajo de graduación, el Ing. Iván Rodrigo Coronel, quien aportó con sus conocimientos, paciencia y tiempo para el desarrollo del mismo y me guio durante gran parte de mi carrera universitaria.

A todos mis profesores, quienes me apoyaron y me dieron consejos para mi desarrollo personal, en especial a Damián Encalada y Pedro Crespo.

A la empresa “Moduline”, por brindarme el espacio para que pueda realizar todo este proceso de investigación, ya que sin ellos esto no sería posible.

A mis amigas, amigos y todas las personas especiales que forman parte de mi vida, gracias por estar pendiente de mí y acompañarme.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.1 Conceptuación de la planeación estratégica.....	3
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Antecedentes	7
1.4 Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: LA ORGANIZACIÓN	9
2.1 Nombre y descripción de la organización	9
2.2 Productos principales	10

2.3 Análisis situacional	11
2.3.1 Introducción	12
2.3.2 Identificación y obtención de información	12
2.3.2.1 Personal.....	12
2.3.2.2 Productos y servicios	13
2.3.2.3 Mercado	14
2.3.2.4 Precios o retribuciones.....	15
2.3.2.5 Instalaciones y recursos	16
2.3.2.6 Economía y finanzas o rendimiento	17
2.3.2.7 Información y comunicación	18
2.3.2.8 Toma de decisiones.....	19
2.3.2.9 Contingencias	20
2.4 Conclusiones	21
CAPÍTULO 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.1 Introducción	24
3.2 Valores estratégicos	25
3.3 Visión	28
3.4 Misión	29
3.5 Estrategia empresarial	31
3.6 Conclusiones	35
CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	36
4.1 Introducción	36
4.2 Temas estratégicos	37
4.3 Asuntos estratégicos externos e internos.....	42

4.4 Análisis FO, FA, DO, DA.....	46
4.5 Evaluación de los asuntos estratégicos	49
4.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	52
4.7 Objetivos estratégicos	55
4.8 Indicadores clave de desempeño.....	59
4.9 Cuadro de mando integral	60
4.9.1 Mapa estratégico	61
4.9.2 Tablero de control.....	64
4.10 Matriz para la implementación del plan estratégico	67
4.11 Conclusiones	70
CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO	71
5.1 Introducción	72
5.2 Objetivos a corto plazo.....	72
5.3 Matriz para la implementación del plan operativo anual.....	74
5.4 Conclusiones	78
CONCLUSIONES GENERALES	79
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de valor “Moduline”	38
Ilustración 2: Mapa de procesos “Moduline”	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productos Principales	10
Figura 2: Productos Principales	10
Figura 3: Productos Principales	11
Figura 4: Productos Principales	11
Figura 5: Layout.....	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de problemas y consecuencias	8
Tabla 2: Matriz para la definición de los valores estratégicos	26
Tabla 3: Visión “Moduline”	29
Tabla 4: Misión “Moduline”	31
Tabla 5: Matriz para la identificación de los factores estratégicos	34
Tabla 6: Estrategia Empresarial “Moduline”	35
Tabla 7: Matriz para la definición de los temas estratégicos	41
Tabla 8: Matriz para la definición de los asuntos estratégicos.....	45
Tabla 9: Matriz FO, FA, DO Y DA de la empresa “Moduline”	48
Tabla 10: Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos	51
Tabla 11: Matriz para la formulación de estrategias de valor	53
Tabla 12: Matriz para la formulación de los objetivos estratégicos.....	57
Tabla 13: Matriz para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño	60
Tabla 14: Mapa Estratégico de “Moduline”	63
Tabla 15: Formato para la elaboración del tablero de control “Moduline”	65
Tabla 16: Matriz para la implementación del plan estratégico en “Moduline”	68
Tabla 17: Perspectiva de la planeación a largo y corto plazo	71
Tabla 18: Definición de los objetivos a corto plazo.....	74
Tabla 19: Matriz para la implementación del plan operativo anual en “Moduline” ..	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para el Análisis Situacional Inicial	84
--	----

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un modelo de planeación estratégica para la empresa “Moduline”, el cual permitirá direccionarla hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos a corto y largo plazo. El modelo de planeación estratégica contempla un análisis situacional para conocer la realidad actual de la organización; a partir del cual se estructuró el direccionamiento estratégico, que incluye valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Se elaboró el plan estratégico a largo plazo, que establece temas y asuntos críticos, objetivos estratégicos a alcanzar y los indicadores clave de desempeño. Finalmente se propone un plan operativo anual para la empresa con sus respectivos objetivos a corto plazo.

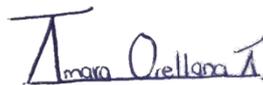
Palabras clave: planeación estratégica, análisis situacional, direccionamiento, plan estratégico, plan operativo anual.



Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.
Director de Tesis



Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.
Director de Escuela

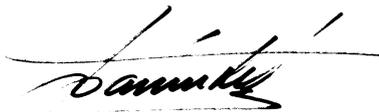


Tamara Orellana Tapia
Autora

ABSTRACT

This work developed a strategic planning model for the company "Moduline", which will direct it towards the fulfillment of its goals and objectives. The strategic planning model includes a situational analysis to understand the current reality of the organization, which leads to the structure of the strategic direction including values, vision, mission and a business plan. The long-term strategic plan was prepared. It established critical issues, strategic objectives to be achieved and key performance indicators. Finally, an annual operating plan was proposed for the company with its corresponding short-term objectives.

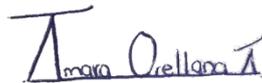
Keywords: strategic planning, situational analysis, direction, strategic plan, annual operating plan.



Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.
Thesis Director



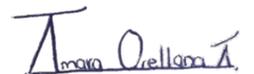
Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.
Production School Director



Tamara Orellana Tapia
Author



Translated by



Tamara Orellana Tapia

INTRODUCCIÓN

Se sabe que hoy en día las empresas, tanto nuevas como las que ya están posicionadas, tienen que estar a la vanguardia, debido al aumento de los desafíos y al sistema globalizado, las organizaciones están sufriendo fuertes presiones de la competencia en el mercado en que actúan; por esta razón es necesario que las empresas tanto grandes, medianas y pequeñas (PYMES) o micro emprendimientos, ya sea que cuenten con 1.000 o 4 empleados, o que se desarrollen en oficinas o incluso desde la casa, siempre deben tener un plan estratégico para el desarrollo de su giro de negocio; es preciso saber exactamente hacia dónde ir y cómo superar los desafíos que surgen intempestivamente. Un resultado empresarial alcanzado con metas y objetivos definidos constituye la esencia de la planeación estratégica. (Chiavenato & Rão Sapiro, 2008)

En Cuenca-Ecuador, en el año 2010 se funda una empresa de muebles de madera llamada “Moduline”, la cual partió de un emprendimiento personal hasta ser hoy en día una pequeña empresa que está creciendo, la cual busca posicionarse y resaltar en el mercado cuencano, mismo que está repleto de negocios dedicados a la producción en la línea de mueblería hecha en madera. Esta empresa cuenta con un taller para la fabricación de todos sus productos enfocados al mobiliario para las empresas, las oficinas y los hogares. Debido a que la idea nace de un emprendimiento personal, la organización carece de conocimientos respecto a la planeación estratégica y todo el proceso para ser eficiente y efectiva en un mercado riguroso y competitivo; es importante entonces considerar un modelo de planeación estratégica que permita analizar su situación inicial y hacer que el propósito de este trabajo cuente con estrategias que le permitan posicionarse, tener una ventaja competitiva en el mercado y aumentar la rentabilidad del negocio, sobre todo buscar que los clientes se sientan satisfechos con los productos adquiridos.

El objetivo de este trabajo es disponer de un modelo de planeación estratégica para la empresa “Moduline”, con ello se busca direccionar al negocio para que supere los desafíos que se le presentan y genere estrategias para su permanencia en el mercado dedicado a la fabricación de muebles de madera. Para lograrlo se tratarán cinco objetivos específicos correspondientes a los cinco capítulos, el primero:

fundamentación del proceso de planeación estratégica, la empresa conocerá los temas a desarrollarse como también los beneficios que traerá. El capítulo dos señala el levantamiento y análisis de la situación inicial de “Moduline”, que contiene información necesaria de áreas como: personal, productos y servicios, mercado, precios, recursos, economía y finanzas, comunicación, toma de decisiones y contingencias. Mientras que el capítulo tres, busca definir el direccionamiento estratégico, que se compone por la definición de valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial. El cuarto objetivo se refiere a la elaboración de la planificación a largo plazo, que abarca los temas, asuntos y objetivos estratégicos, se crean los indicadores clave de desempeño y se genera el plan estratégico. Finalmente, el último objetivo considera la elaboración de la planificación a corto plazo: se establecerá objetivos a corto plazo y una matriz para la elaboración del plan operativo anual.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Conceptuación de la planeación estratégica

Para la elaboración del modelo de planeación estratégica de la empresa “Moduline”, es necesario definir ciertos conceptos que nos permitirán conocer el tema a desarrollarse, las características del mismo y los beneficios que se conseguirán.

Se sabe que las empresas grandes y las PYMES que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse a los cambios que se manifiestan en el mundo competitivo de los negocios. Es más, si se pudiera anticipar esos cambios de forma competitiva y proactiva y brindar la innovación necesaria para el beneficio del cliente, la organización sin duda sería apta para demostrar continuidad y permanencia en el mercado. Todo esto se logra únicamente si el negocio o servicio realiza correctamente una planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización, que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Rão Sapiro, 2008)

El solo hecho de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar los objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la empresa, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo. (Villalaz, 1999)

El desarrollo de un plan estratégico dentro de un negocio es vital, debido a que produce beneficios relacionados con el progreso de una gestión más eficiente y el aprovechamiento de materiales y recursos, lo que ayuda a una mejor eficiencia productiva y mantiene un ambiente laboral favorable para los miembros de toda la organización.

La planeación estratégica está compuesta por:

- El direccionamiento estratégico
- Planificación a largo plazo
- Planificación a corto plazo

A continuación se detalla el concepto de cada una de las partes mencionadas anteriormente.

El direccionamiento estratégico: Es el referente de convicciones filosóficas y lineamientos del más alto nivel para direccionar el futuro de la organización convirtiéndose en la base de la planificación a largo y corto plazo, la toma de decisiones consistentes, la ejecución de acciones y la evaluación de resultados. (Coronel, 2018)

Según (Camacho, 2002), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Planificación a largo plazo: Proceso integral de conversión del direccionamiento estratégico de la organización, es decir, de sus valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, en resultados tangibles a largo plazo. (Coronel, 2018)

Una planificación a largo plazo es la proyección futura de la empresa en la que es posible prever sus problemas y oportunidades que puedan presentarse por las decisiones que se toman en un tiempo presente. (Suaréz, 2015)

Planificación a corto plazo: Proceso operativo que plantea mecanismos e instrumentos de aplicación práctica y seguimiento de la planificación a largo plazo, comúnmente en un horizonte máximo de un año. (Coronel, 2018)

Es decir, un plan a corto plazo es un escenario para organizar el futuro de una empresa, este se extiende en un tiempo considerable aproximadamente un año; lo que se pretende en este periodo es proporcionar a la organización consistencia, coordinación de las decisiones y las acciones que deberían implementarse. La planificación a corto plazo define planes específicos, técnicos o permanentes dentro del negocio.

Esta planificación se compone de 2 elementos clave:

1. Los objetivos a corto plazo: Resultados concretos y medibles que se deben alcanzar en un periodo anual, estos deberán cuantificar el rendimiento de la empresa.
2. Planes Operativos Anuales: Mecanismo de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo. Una vez implementados estos promoverán la mejora continua de la organización.

Beneficios de la planeación estratégica

Según (Chiavenato & Rão Sapiro, 2008) los beneficios que podemos encontrar dentro de un proceso de planeación son los siguientes, cabe destacar que estos se identificaron a través de una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países en donde se aplicó un modelo de planeación estratégica.

1. Claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.

3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

Entre otros beneficios encontramos:

1. Mejora la coordinación de las actividades que se desarrollan dentro del giro de negocio.
2. Mejora la comunicación
3. Proporciona un marco general para la revisión continua de todas las actividades
4. Mejora el uso del tiempo y los recursos.

1.2 Objetivos

En esta sección, se especificará el objetivo general y los objetivos específicos que se pretende alcanzar mediante el modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa “Moduline”.

1.2.1 Objetivo general

Disponer de un Modelo de Planeación Estratégica para la empresa “Moduline”.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer la fundamentación del proceso de planeación estratégica.
- Realizar un análisis situacional actual de la empresa, a través del levantamiento de información.
- Definir el Direccionamiento Estratégico.
- Elaborar la Planificación a largo plazo.
- Elaborar la Planificación a corto plazo.

1.3 Antecedentes

La empresa “Moduline”, lleva alrededor de 11 años en el mercado dedicado a la fabricación de mobiliario para empresas, oficinas u hogares. Su participación en el mercado ha sido bastante considerable, pero aún insuficiente con respecto a lo que se esperaba. Uno de los problemas que presentó la empresa desde que empezó a funcionar hasta la actualidad es que su modelo de negocio no tenía directrices que le permitieran cumplir un plan de acción ni objetivos por alcanzar, lo que dificulta la generación de ventajas competitivas. Por esta razón se considera la elaboración de un modelo de planeación que permita visualizar las oportunidades que se presentan para la organización, mejorar la eficiencia y la productividad y aumentar la satisfacción de los clientes.

Sobre la base de lo fundamentado se ha elaborado una tabla donde se visualiza los problemas que presenta la empresa al no tener un plan estratégico y sus consecuencias. (Tabla 1)

1.4 Justificación

La planeación estratégica permite conocer la situación actual y el desarrollo del desempeño de la empresa para así mantener un enfoque tanto en el futuro como en el presente.

Se tiene el conocimiento de que “Moduline” carece de una planeación estratégica correcta, lo cual se transforma en una desventaja al no permitir que la empresa tenga claro sus objetivos y metas que se desean alcanzar, sin embargo, la empresa hoy en día desea crecer e innovar en el mercado competitivo de su giro de negocio y está dispuesta a que se elabore un modelo de planeación para aumentar su rentabilidad, llegar a más clientes y lograr la mejora continua.

Con la aplicación de un modelo de planeación en esta empresa se pretende llegar a tener resultados a corto y largo plazo como: definir objetivos claros para la organización, mejorar la toma de decisiones, asignar prioridades en el destino de recursos, traducir la visión, la misión y la estrategia empresarial en un plan estratégico viable, incremento de la rentabilidad, mejorar la satisfacción de las personas que

adquieren el producto, promover el compromiso y mejorar la integración de la empresa con proveedores y clientes, fomentar la comunicación entre sus empleados y la coordinación organizacional, alcanzando de esta manera ventajas competitivas, cumplimiento de sus metas y el desarrollo de estrategias para su crecimiento organizacional y empresarial.

Tabla 1: Análisis de problemas y consecuencias

PROBLEMAS	CONSECUENCIAS
Deficiencia en la identificación de oportunidades	Pérdida de oportunidades importantes para el desarrollo eficiente del negocio
Escasa organización interna	Asignación inadecuada de recursos
	Bajo desempeño de los empleados
	Tardanza en el cumplimiento de las tareas
	Tardanza en la entrega de los productos
Inexistencia de un plan de acción	Incumplimiento de las metas, los objetivos, la visión y la misión
	Incumplimiento de las estrategias
Insuficiente conocimiento del mercado	Desventaja competitiva
Inexistencia de un plan de marketing	Pocos clientes

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en la tabla, las consecuencias de no tener un plan estratégico pueden perjudicar a su crecimiento, por lo que el presente proyecto tiene como objetivo construir estrategias que ayuden a minimizar los problemas y le permitan al negocio mejorar su desempeño y ser proactivo.

CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo describe de manera precisa el funcionamiento de la empresa “Moduline”, se comienza por una descripción general de la organización, los productos principales que dispone, la oferta de la empresa y el análisis situacional de la misma.

2.1 Nombre y descripción de la organización

“Moduline” es una pequeña empresa dedicada a la fabricación de muebles de madera en distintas líneas, esta empresa nació de una idea personal. Todo empezó por un gusto de mejorar los distintos espacios de las casas, oficinas y espacios comerciales, entre otros, se planteó inicialmente la idea de involucrar a los clientes en los diseños del mobiliario para que cada producto sea personalizado y se logre su satisfacción con el producto final. Por este motivo la empresa decidió crear la organización.

El nombre de la empresa nace porque la mayor parte del trabajo tiene un estilo lineal, es decir todo lo que se fabrica y se arma está conformado por módulos; entonces, al juntar las palabras módulo y lineal se forma la palabra “Moduline”.

La empresa tuvo muchas complicaciones en su inicio, la competencia que se dedicaba a la fabricación de muebles era alta, la falta de capital, el no tener una cartera de clientes amplia y otros factores incidieron en su progreso. Las ganas de crecer, desarrollarse y de que el producto se diera a conocer, fueron motivos para que la empresa se expanda y ahora cuente con un taller para la creación de una variedad de productos.

Actualmente la empresa se maneja bajo pedido y sus diseños de mobiliario se basan en las ideas del cliente, es decir la personalización de los muebles es la característica de la organización. El mercado al que se dirige la empresa está constituido por familias de clase social media y alta, ya que los precios de venta de los muebles dependen del grado de complejidad de la inventiva de los clientes y de la capacidad del personal de la empresa para dar respuesta y satisfacción de estos

2.2 Productos principales

La producción de la empresa creció con el tiempo, los muebles personalizados están más en tendencia, una de las líneas con más demanda que maneja la empresa es el mobiliario para decorar espacios dentro de la casa, aunque también existen mobiliarios para empresas, laboratorios y oficinas, entre otros. Los principales productos que maneja la empresa son para dormitorios, comedores, cocinas, salas, estantes y complementos como puertas, terminados, entre otros. Básicamente son todas las ideas que el cliente quiere plasmar a través del diseño del mueble.

A continuación se muestran algunos diseños personalizados que se han realizado:



Figura 1: Productos Principales
Fuente: Archivos de la empresa
Fecha: 26/05/21



Figura 2: Productos Principales
Fuente: Archivos de la empresa
Fecha: 26/05/21



Figura 3: Productos Principales
Fuente: Archivos de la empresa
Fecha: 26/05/21



Figura 4: Productos Principales Fuente:
Archivos de la empresa
Fecha: 26/05/21

2.3 Análisis situacional

El proceso de planeación empieza por conocer la situación inicial en la que se encuentra la organización, se recolecta la información del entorno externo e interno con la finalidad de obtener datos claves sobre la empresa y el medio en el que se desarrolla.

2.3.1 Introducción

El análisis situacional de la empresa es un estudio donde se recolecta información y datos pasados, presentes y proyecciones futuras, que son la base para el direccionamiento estratégico de la empresa y el proceso de planificación a largo y corto plazo (Coronel, 2018). Estos datos ayudan a la toma de decisiones con el fin de controlar las debilidades, afrontar las amenazas y sacar el mayor provecho a las oportunidades utilizando las fortalezas que tenga la empresa.

2.3.2 Identificación y obtención de información

Para obtener información clave de la empresa, cuyo taller está ubicado al noreste de la ciudad de Cuenca, se realizó visitas y entrevistas al propietario y los operarios con el fin de identificar aspectos importantes como: mercado, personal, productos y servicios, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias; esta es una información clave para determinar el diagnóstico actual de la empresa y así obtener los puntos donde la organización necesita hacer mejoras, de igual manera es importante conocer la perspectiva de cómo los operarios también ven a la empresa, porque en muchas ocasiones ellos saben los puntos débiles o fuertes que la organización presenta, por el hecho de estar constantemente en el proceso productivo.

A continuación se presenta un resumen de las preguntas realizadas en cada uno de los aspectos. El detalle de las preguntas se puede ver en el Anexo 1.

2.3.2.1 Personal

La empresa cuenta con seis personas, las mismas que se distribuyen de la siguiente manera: una persona en el área administrativa, cuatro operarios y el supervisor, los cuales son encargados de realizar el proceso productivo de los muebles; existen casos donde se necesita más personal debido a una alta demanda que se presenta en ciertas épocas, en estos casos la empresa considera la contratación de personal temporal.

Las prestaciones de la empresa cumplen con la ley, en sus inicios decidió participar en los procesos emitidos por el Servicio de Compras Públicas, debiendo cumplir con los

requisitos que exigen estos procesos, por este motivo la documentación de la empresa se encuentra en regla. “Moduline” se compara con pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de muebles, pero no se compara con empresas reconocidas de gran escala dedicadas a la línea de mobiliario.

Se realizó una entrevista a los operadores para conocer las percepciones que se tienen acerca de las prestaciones, por lo cual respondieron que son buenas, aunque se podría mejorar.

En cuanto a la parte remunerativa, el personal de la empresa recibe los beneficios exigidos por la ley, de igual manera se consideró la opinión de algunos operarios que actualmente trabajan en el taller, se les preguntó si existe algún tipo de reconocimientos, afirmaron que no había incentivos ni promociones; no obstante, los trabajadores que acompañan al dueño a realizar entregas fuera de la ciudad afirmaron que por trabajar horas extras si reciben una paga extra a su remuneración.

Para lograr el crecimiento de la empresa se desarrolla una serie de procesos que permiten su desarrollo organizacional con el fin de que esta se fortalezca. Este desarrollo organizacional se ha venido dando a través de varios años de experiencia y responsabilidad en los procesos y servicios; además se toma en cuenta las ideas de los trabajadores para mejorar un proceso o implementar alguna sugerencia en el diseño del mueble.

2.3.2.2 Productos y servicios

Los productos preferidos y la mayor demanda que tiene la empresa es el mobiliario para los hogares, luego siguen muebles para las oficinas o las empresas. La proporción de nuevos productos está sujeta a la demanda del mercado, es decir depende de los pedidos. Los nuevos productos se basan en los intereses de los clientes.

Por otra parte, la innovación que presenta la empresa en sus productos es alta, incluye materiales decorativos para la elaboración de sus muebles, este aspecto importante juega un papel fundamental para recrear la idea del cliente en el diseño requerido. El valor que se agrega en los productos es en el diseño del acabado, los colores y la forma

del mueble, pues se trata siempre de satisfacer al cliente, incluso el dueño de la empresa sugiere mejoras al producto que va a ser adquirido.

Los niveles de productividad son altos debido a que se trabaja todo bajo pedido, por esta razón las materias primas se tratan de aprovechar al máximo para la fabricación de todos los productos. Se considera que los productos son duraderos y satisfacen las necesidades de los clientes.

2.3.2.3 Mercado

La empresa se desarrolla en el mercado de la línea de fabricación de muebles de madera, sus principales clientes son todas las personas que necesiten un mueble personalizado para ambientar un espacio o para uso personal o de otras personas. En cuanto a sus proveedores, los principales son Distablasa, Ferretería Latina y Edimca, la razón de por qué se escogió a estos proveedores es debido a que estas empresas otorgan un crédito especial de 60 días para la compra de sus productos, dan descuentos, promociones y facilidades de pago que benefician a la organización. Acerca de los competidores, estos se consideran a todas las pequeñas y grandes empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera de la ciudad de Cuenca, pero al mismo tiempo empresas dedicadas especialmente a la personalización de muebles; dentro del sector donde está ubicado el taller se encuentra **Moblime**, empresa que también elabora productos en madera, considerándose como competencia directa.

Respecto a la percepción que tienen los clientes acerca del producto y servicio ofrecido, está es aceptable; los consumidores están satisfechos por la calidad, diseños personalizados y los precios de los productos.

Por otra parte, el nivel de competitividad que tiene la empresa es alto, al ser diseños personalizados son productos únicos, esto genera una ventaja con respecto a su competencia. La participación de mercado es media. Si bien se tiene una gran acogida, aún la empresa desea crecer y dar a conocer más el servicio que ofrece. Una de las metas de la empresa es lograr que las personas que desean elaborar un mueble, siempre consideren como primera opción a “Moduline”.

2.3.2.4 Precios o retribuciones

Los precios de los productos se establecen de acuerdo con la mano de obra y los materiales que se invierten en la elaboración de cada uno de ellos; en el caso de pedidos en grandes cantidades, se analiza el precio del mercado para hacer un estado comparativo y se examina si es conveniente bajar o subir los precios, caso contrario la empresa no acepta los pedidos.

Las facilidades de negociación que ofrece la empresa en relación con los clientes, siempre se adaptan al presupuesto con el que cuentan; los diseños definitivos no cambian, así como los precios, a menos que los clientes quieran hacer algunas modificaciones, en cuyo caso los costos suben, pero siempre se mantiene la calidad del producto.

En cuanto a la comparación de los precios de venta que la empresa tiene con los precios de los competidores, se considera que estos son competitivos y accesibles para todos sus clientes. Además, no se cobra el IVA, esta propuesta se aplicó y se mantiene por motivo de la pandemia del COVID-19, debido a la crisis que causó en el país y al impacto negativo que tiene en varios sectores, entre ellos el económico; el propietario señala que los precios son relativamente económicos en comparación con la competencia. El precio fijado se relaciona con la calidad del producto. En muchas ocasiones los clientes se sienten motivados a comprar más productos y recomiendan a otras personas. En el caso de que un producto se encuentre con fallas, la empresa asume el costo, sin embargo, se realizan varias inspecciones para prevenir este tipo de problemas.

Los clientes de “Moduline” consideran que los productos son buenos y de bajo costo, puesto que la empresa logra satisfacer con sus requerimientos en los diseños, generando confianza y seguridad, todo esto se consigue porque se cumple con el tiempo establecido dentro del cronograma de fabricación, la entrega y la instalación del producto final. El encargado de realizar la negociación con cada cliente es el dueño de la empresa.

2.3.2.5 Instalaciones y recursos

La empresa dispone de un taller donde se realiza todo el proceso de la fabricación de muebles, las áreas con que se cuenta están distribuidas de la siguiente manera: áreas de ensamblado, cortado, lijado, lacado y una oficina administrativa. Se cuenta con un espacio para recepción de materia prima y trabajos de metalmecánica.

A continuación, en el gráfico, se presenta el layout actual de la empresa:

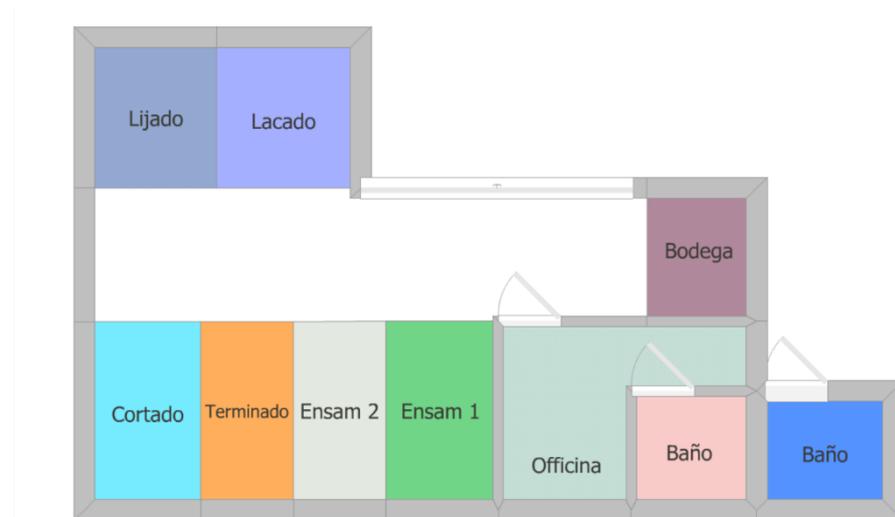


Figura 5: Layout

Fuente: Elaborado por: La Autora

Fecha: 26/05/21

Debido a la alta demanda, la empresa actualmente se ha visto en la necesidad de disponer recursos para la implementación de equipos y tecnología. Para ello necesita adicionalmente dos máquinas que faciliten el proceso de terminado de los muebles, una escuadradora y una canteadora. Aunque el principal inconveniente a resolver es el espacio, ya que no se cuenta con un lugar adecuado donde se pueda ampliar sus instalaciones limitando su productividad.

Se debe destacar la importancia del medio ambiente dentro de los procesos de fabricación de la empresa, es por eso que se considera necesario implementar nuevas tecnologías disponibles para que el impacto ambiental se reduzca. Por ejemplo: se recomienda una “escuadradora” que incluya: extractores de polvo dentro de la máquina e implementar un motor de extractor de humo que se ubique dentro de la cabina de lacado.

El capital intelectual es el valor del conocimiento de todos los empleados que conforman la organización. “Moduline” se basa en la experiencia del dueño y de los operadores. Al momento de contratar al personal, se debe considerar que el empleado cuente con los conocimientos y destrezas dentro de los procesos de elaboración de los productos. La inteligencia de negocios combina el análisis, visualización de datos, herramientas e infraestructura de datos, para ayudar a las empresas en la toma de decisiones. Se considera necesario mejorar esta destreza para atraer a nuevos consumidores mediante el planteamiento de nuevas y mejores estrategias con el aumento de las condiciones de permanencia en el mercado competitivo.

En el tema de infraestructura, como se ha señalado anteriormente, la empresa trata de innovar a medida que va creciendo la misma, es por eso que se ha optimizado la distribución de espacio dentro del taller para que los operadores y el personal se movilicen con mayor facilidad y seguridad. Además, se realizaron instalaciones de cámaras para mejorar la seguridad en beneficio del personal. Sin embargo, el taller tiene un inconveniente con el espacio que limita la producción respecto a la cantidad de demanda. Actualmente no se ha considerado ampliar sus instalaciones, debido al factor económico reducido, producto de la pandemia del COVID-19.

2.3.2.6 Economía y finanzas o rendimiento

La capacidad de reacción es la rapidez con la que una empresa reconoce las oportunidades que se presentan en el mercado. La importancia de adquirir esta capacidad frente a las necesidades de inversión y desinversión es media dentro de la organización. Si la empresa necesita implementar maquinaria u otros recursos que aumenten su productividad, se puede acudir a un préstamo bancario y pagarlo gradualmente con la rentabilidad que da el mismo giro de negocio. Actualmente, se cuenta con un préstamo para la compra de un vehículo, el cual sirve como transporte del mobiliario, dicho préstamo se cancela con las ganancias producidas.

En lo referente a la estructura de capital, con el que la organización financia sus activos mediante una combinación de capital propio y de deuda, “Moduline” funciona con capital propio, no se necesita de accionistas para que el negocio salga adelante.

Los principales riesgos financieros que presenta la organización son: la reducción de la rentabilidad debido a la competencia, lo que obligará al dueño a hacerse cargo del pago de sus obligaciones como: seguros, sueldos y en este caso préstamos, entre otros; El aumento de los precios de la materia prima principalmente de la madera, la obtención de materiales de producción inadecuados, máquinas en malas condiciones que impiden la producción de los muebles, así como el incumplimiento en el tiempo previsto de la entrega del producto.

Respecto al control de la economía y finanzas empresariales, la empresa cuenta con un contador para que lleve el control financiero (mediante prestación de servicios profesionales). En el tema de la rentabilidad empresarial, esta tiende a crecer referente a las expectativas del propietario, por la alta demanda que se tiene actualmente; sin embargo, no se ha realizado algún estudio económico-financiero que pueda determinar la rentabilidad con exactitud y medir las tendencias de crecimiento.

2.3.2.7 Información y comunicación

Las principales fuentes de información sobre el entorno son: las redes sociales, las páginas web, back up con los clientes, los públicos internos y externos además del sistema de compras públicas. Para la selección de información destacada y relevante, esta se clasifica según las necesidades que presenta la empresa y los clientes. El que realiza las ventas dentro de la empresa es el propietario, quien tiene contacto directo con los clientes, ellos le comunican cualquier inquietud, queja o sugerencia acerca del producto. Cabe destacar que la empresa no cuenta con un personal dedicado exclusivamente a ventas.

En cuanto a la comunicación interna, la empresa realiza reuniones con el personal, donde se les indica el proyecto a realizar y las instrucciones. No se cuenta con un área o departamento encargado de los sistemas y recursos para establecer un buen sistema de comunicación, tampoco existe un área donde se reúnan los operadores para que puedan dialogar y expresar sus ideas, opiniones y mejoras respecto a la organización. La empresa tiene redes sociales, que son manejadas por familiares del propietario, y no existe un plan comunicacional dinámico y actualizado donde se pauten adecuadamente la información y el público al que va dirigido.

Los sistemas informáticos son poco efectivos, debido a que no se les utilizan de una manera adecuada dentro de la organización, por el momento no hay una buena gestión del sistema de información gerencial que sintetice los datos de la empresa para asegurar el buen funcionamiento de los procesos, por ejemplo, informes semanales, mensuales, trimestrales o bimestrales, entre otros. Tampoco hay un buen funcionamiento del sistema de información de marketing, el cual permite establecer un conjunto de relaciones estructuradas entre el personal interno y externo, máquinas y procedimientos para generar un mejor flujo de datos. El no tener un buen manejo perjudica a la toma de decisiones para el beneficio de la empresa.

Como se ha señalado anteriormente, no se cuenta con un departamento específico, que se encargue de los sistemas comunicacionales, sin embargo, la empresa tiene un sistema de comunicación interna en base a reuniones. La información de las plataformas de comunicación como redes sociales no son actualizadas constantemente, por lo que se pierde potencial de venta y nexos comunicacionales con futuros clientes.

2.3.2.8 Toma de decisiones

“Moduline” no tiene un proceso estructurado para la toma de decisiones, las mismas varían según el cronograma de pedidos y las necesidades de los clientes. Las decisiones clave de la empresa son tomadas por el dueño de la empresa, él direcciona a los empleados para que cumplan las funciones en las cuales se desempeñan.

Los criterios que se toman en cuenta en las decisiones claves de la empresa son: la experiencia, proyectos que se han manejado, las obras y los procesos de producción que se han establecido dentro del taller.

La información con la que cuenta la empresa influye de manera directa para la toma de decisiones, pues esta permitirá al taller direccionar los recursos según sus intereses. Existe un nivel medio-alto en el grado de participación del personal, se toma en cuenta su criterio para determinar los tiempos de entrega del producto final y se les permite a los empleados dar sugerencias en cuanto a los acabados o los procesos del mueble, pero todas las decisiones finales son tomadas por la alta dirección, en este caso el propietario.

2.3.2.9 Contingencias

En lo referente a contingencias, se propone a continuación acciones que la empresa tomaría respecto a los cambios imprevistos o críticos que ocurren en diferentes variables. Las variables son las siguientes:

1. Personal

El dueño actuaría inmediatamente dentro del proceso debido a que él conoce todo el procedimiento de fabricación de los muebles, sin embargo, es necesario la capacitación a todo el personal en temas relevantes para el taller, con la finalidad de mantener una estabilidad en la empresa.

2. Recursos

Se deberá tener planes de mantenimiento en el caso de que se dañe alguna máquina y planes de contingencia para las materias primas.

3. Procesos

Se deberá tener planes de contingencia para cada proceso productivo. Se desarrollarán estudios que permitan minimizar los retrasos de los procesos para evitar demoras en las entregas de los productos.

4. Productos

Se enfocará directamente en el diseño, a través de la actualización de la información acerca de las nuevas tendencias y los cambios en el mercado, y sobre todo el involucramiento que tendrán los clientes en el diseño del producto que quieren adquirir.

5. Servicios

La empresa estará acorde al cumplimiento de las necesidades de los clientes, considerando sus opiniones para los diseños personalizados; es importante que la empresa cuente con planes de acción.

6. Mercado

El mercado se ha visto afectado por la presencia de la pandemia COVID-19, entre otros factores, por esta razón, la empresa tomaría la acción de contar con un plan

integral para desarrollar procesos en varias secciones, incluido un plan de marketing que les permita ser más efectivos en el mercado que cada vez es más exigente.

7. Macro entorno

Se debería analizar si es conveniente adaptarse a los cambios del macro entorno, para satisfacer mejor a las medidas legales, sociales, políticas, culturales, entre otras.

8. Stakeholders

Se examinará a cada una de las partes interesadas para establecer mecanismos de reacción en beneficio mutuo.

2.4 Conclusiones

“Moduline”, es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, dedicada a la fabricación de muebles de madera en distintas líneas. Para el análisis inicial fue necesario obtener información clave mediante visitas a la empresa y entrevistas tanto para el dueño como para el personal, permitiendo obtener respuestas a una serie de preguntas relacionadas a distintas áreas como:

En cuanto al personal, la empresa se compara con pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de muebles, pero no se compara con empresas reconocidas de gran escala dedicadas a la línea de mobiliario. El personal de la empresa recibe los beneficios exigidos por la ley, sin embargo, se realizó una encuesta al personal interno y externo, el personal interno afirmó que no reciben incentivos ni promociones, mientras el personal externo, los cuales acompañan al dueño a realizar entregas fuera de la ciudad, afirmaron que por trabajar horas extras si reciben una paga extra a su remuneración.

En cuanto a los productos, los más comercializados es el mobiliario para los hogares, seguido por las oficinas y las empresas. La innovación que presenta la empresa en sus productos es alta, incluye materiales decorativos para la elaboración de sus muebles, este aspecto importante juega un papel fundamental para recrear la idea del cliente en el diseño requerido.

En cuanto al mercado, la participación de mercado es media. Si bien se tiene una gran acogida, aún la empresa desea crecer y dar a conocer más el servicio que ofrece. Una de las metas de la empresa es lograr que las personas que desean elaborar un mueble, siempre consideren como primera opción a “Moduline”.

Los precios se establecen en base a la mano de obra y materiales que se invierten en el proceso de cada diseño de mueble, para las facilidades de negociación la empresa trata de que se acople al presupuesto del cliente. Los clientes de “Moduline” consideran que los productos son buenos y de bajo costo, puesto que la empresa logra satisfacer con sus requerimientos en los diseños, generando confianza y seguridad, todo esto se consigue porque se cumple con el tiempo establecido dentro del cronograma de fabricación, la entrega y la instalación del producto final.

El principal inconveniente de la empresa a resolver es en el espacio, ya que no se cuenta con un lugar adecuado donde se pueda ampliar sus instalaciones limitando su productividad, debido a un factor económico reducido, producto de la pandemia COVID-19.

Los riesgos financieros que presenta la empresa son: la reducción en la rentabilidad, el aumento de materia prima, la obtención de materiales inadecuados para la elaboración de sus productos, máquinas en malas condiciones que impiden la producción de los muebles, así como el incumplimiento en el tiempo previsto de entrega del producto. En el tema de la rentabilidad empresarial, esta tiende a crecer referente a las expectativas del propietario, por la alta demanda que se tiene actualmente; sin embargo, no se ha realizado algún estudio económico-financiero que pueda determinar la rentabilidad con exactitud.

En cuanto a los sistemas informáticos, estos son poco efectivos, debido a que no se les utilizan de una de manera adecuada dentro de la organización, por el momento no hay una buena gestión del sistema de información gerencial que sintetice los datos de la empresa para asegurar el buen funcionamiento de los procesos, por ejemplo, informes semanales, mensuales, trimestrales o bimestrales, entre otros. Tampoco hay un buen funcionamiento del sistema de información de marketing, el cual permite establecer

un conjunto de relaciones estructuradas entre el personal interno y externo, máquinas y procedimientos para generar un mejor flujo de datos.

Para la toma de decisiones, “Moduline” no tiene un proceso estructurado para la toma de decisiones, las mismas varían según el cronograma de pedidos y las necesidades de los clientes. Las decisiones clave de la empresa son tomadas por el dueño de la empresa, él direcciona a los empleados para que cumplan las funciones en las cuales se desempeñan. La información con la que cuenta la empresa influye de manera directa para la toma de decisiones; pues está permitirá al taller direccionar los recursos según sus intereses.

En lo referente a contingencias, la empresa tomaría acciones como:

- Planes de mantenimiento, planes de contingencia para las materias primas y para cada proceso productivo.
- Estudios que minimicen los retrasos de los procesos.
- Actualización de la información sobre nuevas tendencias en el mercado.
- Planes de acción.
- Planes de marketing.

Dentro de todos estos aspectos mencionados, podemos determinar que el dueño de la empresa no solo hace actividades operativas sino también gerenciales.

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho, 2002). Esto implica que la dirección estratégica de la empresa deba brindar los recursos necesarios a los gerentes con el fin de que estén listos para enfrentar los cambios del entorno, tomen las mejores decisiones en situaciones complejas y cumplan con las metas de la organización.

El objetivo del direccionamiento estratégico es dar el apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización (Saloner, 2005).

Un buen direccionamiento estratégico realizado dentro de la empresa, va a permitir analizar sus decisiones y acciones que se deben tomar frente a los problemas, esto va a garantizar que la organización cumpla con sus objetivos establecidos, genere ventajas con relación a la competencia, aumenten el desempeño de la organización y hagan frente con éxito a los nuevos retos.

3.1 Introducción

Una vez realizado el levantamiento y análisis de la situación actual de la empresa “Moduline”, el siguiente paso es el planteamiento del direccionamiento estratégico. En este capítulo se definirán los cuatro elementos que lo constituyen; valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Estos elementos se trabajarán conjuntamente con la alta dirección de la empresa para garantizar su conocimiento y aprobación. Es importante que los directivos comuniquen y difundan la información al resto del personal que conforma la organización.

3.2 Valores estratégicos

Los valores estratégicos al ser plasmados por la alta dirección de la organización, son reflejos de sus creencias, hábitos, principios, convicciones, destrezas, filosofías, habilidades, entre otros. Es decir, se los entiende como los fundamentos más importantes para el éxito, el desarrollo y la gestión empresarial.

Es valioso considerar la pregunta: ¿Qué es y en qué cree la organización?

Esta pregunta es importante porque plantea los valores dentro de la empresa, debido a que la misma debe ser el soporte para el buen desarrollo de la cultura organizacional en “Moduline”.

Para establecer los valores estratégicos dentro de la empresa, se utilizó la herramienta de lluvia de ideas, la cual es una técnica en grupo para desarrollar ideas sobre un tema o asunto determinado, en este caso se trabajó conjuntamente con la alta dirección y el personal que conforma la empresa. Los valores considerados fueron los siguientes:

- Calidad de productos
- Seguridad Integral
- Ética
- Innovación
- Capacidad de acción
- Compromiso con cliente
- Imagen corporativa
- Clima laboral
- Trabajo en equipo
- Competencia leal

A partir de los posibles valores estratégicos encontrados, se elaboró el siguiente cuadro para definir estos valores. La calificación se realizó con una escala que mide la importancia del valor para la empresa, esta se distribuye de la siguiente manera: Nada Importante (NI), Poco Importante (PI), Importante (I), Muy Importante (MI) y Sumamente Importante (SI). Se llevó a cabo con la presencia y el voto de los miembros

de la empresa. Tras marcar cada uno los valores a través de una X, se estableció la caracterización del valor, que es la descripción del enfoque obtenido por “Moduline” frente al valor. A continuación se presenta la calificación y caracterización de cada uno de los valores estratégicos.

Tabla 2: Matriz para la definición de los valores estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Calidad de producto					x	Moduline busca satisfacer los requerimientos de todos sus clientes, ofreciendo diseños personalizados en sus productos con la más alta calidad.
Seguridad Integral			x			Examinamos todos los posibles riesgos que puedan afectar a los miembros de la empresa con el fin de encontrar falencias y/o puntos a mejorar en la seguridad y establecer mecanismos de prevención.
Ética					x	Moduline da una imagen de transparencia a todos los clientes, a través del compromiso, responsabilidad, sinceridad y cumplimiento con la entrega de los productos.
Innovación					x	Estamos dispuestos a mejorar nuestros productos, con la incorporación de nuevas tecnologías, decoraciones, materiales, formas y técnicas, entre otros y así cumplir con las expectativas de nuestros clientes.
Capacidad de aprendizaje					x	Moduline mantiene una cultura orientada al aprendizaje y, sobre todo se compromete a difundir y reforzar con el fin de facilitar los procesos de desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y vivencias, para un mejoramiento en el desempeño de cada uno de los miembros de la empresa.
Compromiso con el cliente					x	La empresa está comprometida con el cliente, sembrando confianza en cada uno de los productos vendidos.
Imagen Corporativa					x	Moduline trata de diferenciarse con los diseños personalizados en sus muebles, con el propósito de hacerse reconocible y atractiva en el mercado y transmitir una serie de valores económicos, humanos o profesionales al público o a sus potenciales consumidores o clientes.
Clima Laboral				x		Brindamos un ambiente de trabajo idóneo, para que todo el personal se sienta cómodo y desarrolle sus actividades asignadas con eficiencia.
Trabajo en equipo				x		Buscamos la integración de todos los miembros de la empresa para cooperar de manera conjunta por la búsqueda de objetivos y metas en común.
Competencia Leal				x		La empresa atrae y conserva a los potenciales consumidores o clientes de forma ética.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

En base a la información obtenida de la matriz de los valores estratégicos, se puede concluir que los valores obtenidos definen a la empresa “Moduline”; algunos de ellos están más marcados que otros, por tanto, se han escogido los de calificación “SI”. Cabe destacar que estos valores servirán de base para la formulación y la aplicación de la visión, la misión y la estrategia empresarial.

A continuación se presenta la declaratoria de los valores estratégicos de “Moduline”.

Calidad de producto: Moduline busca satisfacer los requerimientos de todos sus clientes, ofreciendo diseños personalizados en sus productos con la más alta calidad.

Ética: Moduline da una imagen de transparencia a todos los clientes, a través del compromiso, responsabilidad, sinceridad y cumplimiento con la entrega de los productos.

Innovación: Estamos dispuestos a mejorar nuestros productos, con la incorporación de nuevas tecnologías, decoraciones, materiales, formas y técnicas, entre otros y así cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Capacidad de aprendizaje: Moduline mantiene una cultura orientada al aprendizaje y, sobre todo se compromete a difundir y reforzar con el fin de facilitar los procesos de desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y vivencias, para un mejoramiento en el desempeño de cada uno de los miembros de la empresa.

Compromiso con el cliente: La empresa está comprometida con el cliente, sembrando confianza en cada uno de los productos vendidos.

Imagen Corporativa: Moduline trata de diferenciarse con los diseños personalizados en sus muebles, con el propósito de hacerse reconocible y atractiva en el mercado y transmitir una serie de valores económicos, humanos o profesionales al público o a sus potenciales consumidores o clientes.

3.3 Visión

La visión hace referencia al perfil que la empresa desea tener en el futuro, normalmente se lo trabaja en un horizonte temporal de largo plazo. Según (Johnson et al., 2006) es “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores”.

La visión necesita provocar entusiasmo en todos los miembros de la empresa, tiene que ser tolerante para que sea aceptada por todo el personal, requiere de claridad en su contenido para que sea entendida y es necesario que sea realista para asegurar el cumplimiento de la aspiración que desea alcanzar la organización.

Para establecer la visión de “Moduline” es necesario conocer información relacionada con la empresa. Para esto, se realizó una reunión con la alta dirección para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a la fabricación de mobiliario para empresas, oficinas u hogares, donde los productos que se elaboran, lo son en base a las necesidades de los clientes. Creamos diseños personalizados con la mayor calidad posible, a precios justos y accesibles.

2. ¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro aspirado)?

Buscamos establecernos como una empresa líder, reconocida en el mercado dedicado a la fabricación de mobiliario en la ciudad de Cuenca.

3. ¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?

Para posicionarnos en el mercado, aspiramos cumplir con las necesidades de nuestros clientes con la entrega del producto personalizado y que estos al momento que deseen adquirir un mueble, siempre consideren como primera opción a “Moduline”.

4. ¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?

El plazo que nos hemos establecido es de 5 años.

De esta manera, tomando la información más importante de las respuestas a las interrogantes planteadas, se realizó la declaratoria de la visión.

Tabla 3: Visión “Moduline”

VISIÓN
<p>“Somos una empresa que aspira a ser líder y reconocida en el mercado dedicado a la fabricación de mobiliario para empresas, oficinas u hogares en los próximos 5 años en la ciudad de Cuenca, elaboramos productos en base a las especificaciones de los clientes con la mayor calidad posible. Buscamos posicionarnos en el mercado, manteniendo la comunicación con nuestros clientes y cumpliendo siempre con sus necesidades.”</p>


Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

3.4 Misión

La misión representa la razón de ser de la organización, es una declaración genérica de los propósitos de la empresa. Según (Martos, 2009), “la misión incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este escenario”.

Por lo tanto, la misión empresarial debe reflejar los objetivos que se quieren alcanzar en la organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la empresa, estos pueden inferir a través de las decisiones y las prioridades.

Para establecer la misión de “Moduline” es necesario conocer ciertos aspectos importantes de la empresa. Para esto, se realizó una reunión con la alta dirección para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué somos y para qué existimos?

Somos un taller que se dedica a la fabricación de mobiliario para empresas, oficinas u hogares, que buscan superar las expectativas de los clientes, mediante la entrega de diseños de muebles personalizados.

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

Nuestro trabajo aporta valor a nuestros clientes ofreciéndoles productos de alta calidad, creando diseños que cumplan con sus necesidades y expectativas y generando confianza en nuestros productos.

3. ¿Cómo creamos valor?

Creamos valor mediante la innovación que se desarrolla en los productos y estamos constantemente actualizándonos con las nuevas tendencias de diseño que se realizan para el mobiliario, además de cumplir con las especificaciones de nuestros clientes.

4. ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

- Calidad de producto
- Ética
- Innovación
- Capacidad de aprendizaje
- Compromiso con el cliente
- Imagen Corporativa

Tomando la información más importante de las respuestas a las interrogantes planteadas, se realizó la declaratoria de la misión.

Tabla 4: Misión “Moduline”

MISIÓN
<p>Moduline es una empresa que desea crear, fabricar, innovar y cumplir con los diseños de muebles personalizados y exclusivos con altos estándares de calidad, para todos los clientes. Potenciamos al cumplimiento de nuestros valores estratégicos de capacidad de aprendizaje, innovación, ética, calidad, imagen corporativa y compromiso con el cliente, promoviendo así la mejora continua y generando la confianza en nuestros productos.</p> 

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

3.5 Estrategia empresarial

Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria. La estrategia empresarial propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la organización emprenderá durante un determinado periodo temporal (Hernández et al., 2017).

La estrategia empresarial se establece a través de mecanismos, acciones y otros recursos que se requieran para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo simultáneamente con la misión y vinculando al mismo tiempo con los valores estratégicos.

Para la generación de la declaratoria de la estrategia empresarial en “Moduline”, se tomó como base el siguiente banco de preguntas. Se realizó una reunión con la alta dirección para responder las mismas y se obtuvieron las siguientes respuestas:

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

Las tendencias de nuestro mercado son: la fabricación de mobiliario con diseños personalizados, precios competitivos, innovación, disminución de los tiempos de entrega del producto y servicio posventa.

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

La manera de llegar a nuestros clientes es ofreciendo productos diferentes con respecto a nuestros competidores, manteniendo precios competitivos y con la más alta calidad posible. Las estrategias de permanencia en el mercado, se basan en el cumplimiento de todas las expectativas de los clientes al momento de la entrega del mueble, con todos los requisitos pedidos, para generar la recontractación del servicio y crear fidelidad con el negocio.

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

En cuanto a la competencia se debe realizar un benchmarking, el cual es un proceso que crea, recopila y analiza indicadores claves que permiten medir el rendimiento de los procesos y las funciones claves dentro de la organización. También se debe aplicar herramientas que permitan analizar el entorno.

Por otra parte están los stakeholders, los cuales son grupos de interés o partes interesadas, es decir son todas aquellas personas o entidades que de alguna manera permiten el funcionamiento de una empresa y que, al mismo tiempo, se ven afectadas por las acciones que esta lleva a cabo (Galli, 2017). Para estos grupos de interés, se debe emplear estrategias para lograr una buena comunicación y un beneficio entre ambas partes.

4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?

- ✓ Imagen corporativa
- ✓ Diseño de los productos
- ✓ Aprendizaje / conocimiento
- ✓ Requerimientos del cliente
- ✓ Calidad de productos
- ✓ Conocimiento del mercado
- ✓ Política de precios

✓ Tecnología / innovación

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

Las estrategias de valor que se deben emplear son estrategias para crecer y tener un mejor desarrollo en el mercado y en los productos, estrategias genéricas para ofertar mejores diseños de mueblería con respecto a la competencia y estrategias de enlace que permitan establecer alianzas estratégicas con diferentes stakeholders para mejorar los procesos y el servicio.

Una vez definidas las estrategias de valor, se procedió a elaborar la estrategia empresarial. Se identificaron los factores estratégicos del negocio y con la información obtenida, se desarrolló el proceso para la determinación de la fuerza impulsora y la definición de los factores clave del éxito. Se trabajó conjuntamente con la alta dirección.

La siguiente matriz ayuda a encontrar los factores estratégicos claves para “Moduline”, estos servirán de base para una correcta orientación en los objetivos y las actividades. Para la elaboración de la matriz, como primer paso, se ubicaron tanto vertical como horizontalmente todos los factores estratégicos que merecen una gestión prioritaria en la empresa, luego se comparó el factor de la fila con el de la columna, si el primero es más relevante que el otro, se escribió un número uno en su cruce, caso contrario, se dejó en blanco. Como último paso, se sumaron todos los unos de la fila y los ceros de la columna y se ordenaron los factores estratégicos de mayor a menor valor.

Tabla 5: Matriz para la identificación de los factores estratégicos

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Imagen corporativa	Diseño de los productos	Aprendizaje / conocimiento	Requerimientos del cliente	Calidad de los productos	Conocimiento del mercado	Política de precios	Tecnología / innovación	Horizontales (unos)
	1. Imagen corporativa	1				1	1	1	
2. Diseño de los productos		1	1	1	1	1		1	5
3. Aprendizaje / conocimiento			1		1	1		1	3
4. Requerimientos del cliente				1			1		1
5. Calidad de los productos					1	1		1	2
6. Conocimiento del mercado						1	1		1
7. Política de precios							1	1	1
8. Tecnología / innovación								1	0
Verticales (blancos)	0	0	1	2	1	1	3	3	
Horizontales (unos)	4	5	3	1	2	1	1	0	
Total	4	5	4	3	3	2	4	3	
Orden de importancia	2	1	2	3	3	4	2	3	

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

Los resultados indican que la fuerza impulsora, es decir el factor con mayor importancia para “Moduline” es “Diseño de los Productos”. A su vez, enumerados los factores por orden son: “Aprendizaje y conocimiento”, “Imagen Corporativa”, “Política de precios”, “Requerimientos del cliente” y “Calidad de los productos”. Por otra parte, los factores estratégicos: “Tecnología/Innovación y “Conocimiento del mercado”, son considerados de menor importancia, sin embargo, es necesario tenerlos en cuenta para el desempeño adecuado de la empresa.

La declaratoria de la estrategia empresarial para “Moduline” es la siguiente:

Tabla 6: Estrategia Empresarial “Moduline”

ESTRATEGIA EMPRESARIAL
<p>Nuestra estrategia empresarial se fundamenta en el diseño de los productos que brindamos a todos los clientes, un diseño de mobiliario personalizado y que cumpla con todos sus requerimientos. Esto se logra a través del aprendizaje y conocimiento que pone nuestro personal a la hora de fabricar el producto, dando como resultado un mobiliario de calidad, además todos los productos llevan una política de precios razonables y accesibles, logrando satisfacción de compra en los clientes, seguridad y confianza con la imagen corporativa.</p>


Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

3.6 Conclusiones

En este capítulo se ha finalizado el proceso del direccionamiento estratégico, dentro del cual se estableció en primera instancia los valores estratégicos, los cuales son los fundamentos más importantes para el éxito, el desarrollo y la gestión empresarial. Seguido de esto se planteó la visión en un horizonte de cinco años, donde se refleja el perfil que la empresa desea tener en el futuro, luego de lo cual se realizó la declaratoria de la misión, que representa la razón de ser de la organización y refleja los objetivos que se desean alcanzar y sus valores. Finalmente se formuló la estrategia empresarial, la misma que busca capturar mejores oportunidades de crecimiento y potenciar las ventajas competitivas para orientar a la empresa a un buen desarrollo.

CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

La planificación a largo plazo es un proceso que mediante el análisis se establece las posiciones futuras, metas y objetivos que la empresa aspira alcanzar a largo plazo. Según (UCUENCA, n.d.) la planificación busca transformar la visión, la misión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro, demandando para ello un trabajo participativo del equipo directivo que conforma la empresa.

Es pertinente aclarar que la planificación a largo plazo sirve como herramienta que facilita la organización dentro la empresa, debido a que, si cumple con los objetivos establecidos tendrá mayor posibilidad de cumplir las metas que la visión empresarial propone. Además, generar un plan a largo plazo permite que el personal se involucre de manera más organizada durante el proceso, ya que al evidenciar cómo los objetivos se cumplen sistemáticamente en tiempos establecidos, la relevancia del trabajo de los miembros se traducirá en motivación extra en el área de trabajo, incrementando su desempeño.

En resumen, la planificación a largo plazo mejora la motivación, traduce la visión, la misión y la estrategia empresarial en un plan estratégico viable, fomenta la cultura de comunicación, planificación, coordinación organizacional y promueve el compromiso de todos los miembros de la organización.

4.1 Introducción

Una vez realizado el direccionamiento estratégico de la empresa “Module”, el siguiente paso es: “El análisis de la planificación a largo plazo”. En el presente capítulo se definirán los temas y asuntos estratégicos externos e internos, los mismos que servirán para realizar la matriz “FO, FA, DO, DA”. Consecuentemente se evaluarán los asuntos estratégicos y se plantearán estrategias de valor, los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño. Esto dará paso a la elaboración del cuadro de mando integral, que estará compuesto por el mapa estratégico y el tablero de control; finalmente con la información obtenida se desarrollará la matriz para la

implementación del plan estratégico que contempla un horizonte de planeación de cinco años.

4.2 Temas estratégicos

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 en el futuro que desea alcanzar la organización. (Coronel, 2018)

Los temas estratégicos permiten guiar a la organización a la gestión de sus prioridades, ubicando asertivamente aspectos relevantes con la visión, la misión y la estrategia empresarial en relación a la planificación a largo plazo. También el desarrollo de los temas estratégicos dentro de la empresa, favorece la gestión de los asuntos estratégicos críticos por medio de los objetivos y el plan estratégico.

La planificación a largo plazo debe priorizar los ámbitos estratégicos de mayor importancia para la empresa y posibilita el desarrollo de los mismos, para esto se requiere el planteamiento de los temas estratégicos, los cuales aseguran que esta planificación se cumpla.

Para establecer los temas estratégicos, se utilizó herramientas de apoyo como: “el análisis de la cadena de valor” y “el mapa de procesos de la empresa”. A continuación, se detalla la definición de cada una de las herramientas utilizadas.

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar, reconocer y definir las ventajas competitivas de la empresa. Según (Francés, 2004) esta herramienta proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Está formado por las actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que se involucran con los procesos de la empresa. Por ejemplo: venta, fabricación o distribución del producto. Estas se dividen

en cinco categorías importantes, las cuales son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa.

Por otro lado, las actividades de apoyo se relacionan con las tareas que se realizan dentro de la organización. Por ejemplo: gestión de la infraestructura organizacional, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

En la siguiente Ilustración se presenta la cadena de valor para “Module”, donde se gestiona de manera más sencilla las actividades que se realizan dentro de la empresa, con el objetivo de facilitar el desarrollo de la planificación estratégica.

Ilustración 1: Cadena de valor “Module”



Fuente: (Porter, 1986)

Elaborado por: La Autora

La cadena de valor de la empresa clasifica las actividades secundarias y primarias como se aprecia en la Ilustración 1. Con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, se priorizó únicamente las actividades principales debido a que estas son las que requieren una mayor gestión.

Por otra parte, se utilizó la herramienta del mapa de procesos para obtener una visión de conjunto de “Moduline” y de sus actividades que lleva a cabo.

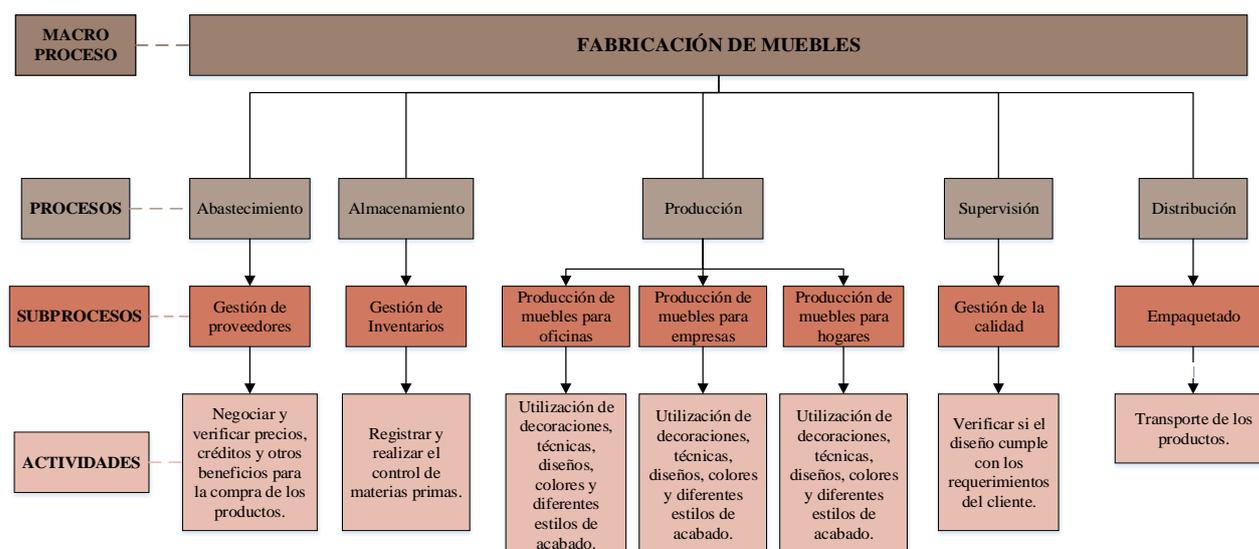
El mapa de procesos es “la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión de una empresa” (Sanz et al., 2002). El mismo está conformado por los siguientes elementos: macro proceso, proceso, subproceso, actividades y tareas. A continuación se detalla la definición de cada uno de los elementos según su jerarquía.

- Macro proceso: expresión estructural y funcional de un sistema productivo.
- Proceso: conjunto sistemático de actividades e interacciones entre ellas, que transforma entradas en salidas con valor agregado.
- Subproceso: subconjunto de actividades e interacciones que constituyen un componente estructural y funcional de un proceso,
- Actividades: conjunto de tareas elementales y básicas, organizado sobre la base de capacidades específicas de actuar de los trabajadores
- Tareas: acción específica que constituye la unidad estructural, funcional, temporal e individual de trabajo, para fines de planificación, ejecución, control y mejora continua (Coronel, 2020).

Para la elaboración del mapa de procesos de la empresa “Moduline”, se consideró los cuatro grandes bloques que son: macro proceso, procesos, subprocesos y actividades, los mismos que corresponden a la clasificación del mapa según su jerarquía. Cabe destacar que la empresa al ser pequeña únicamente cuenta con estos elementos.

En la Ilustración 2 se muestra el mapa de procesos de acuerdo a su jerarquía para la empresa “Moduline”.

Ilustración 2: Mapa de procesos “Moduline”



Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

El presente mapa de procesos representa al macro proceso de la empresa, el cual es la fabricación de muebles de madera. Dentro de este bloque se reúnen los procesos claves que van desde el abastecimiento hasta la distribución del producto. En cuanto a los subprocesos se encuentran la gestión de proveedores, inventarios, producción de muebles para oficinas, empresas y hogares, calidad y empaquetado; finalmente se encuentran las actividades para cada subproceso.

Una vez identificados los procesos más importantes para la organización, se establecieron los temas estratégicos que surgen a partir de factores estratégicos propuestos previamente y de las herramientas utilizadas: cadena de valor y mapa estratégico. Los temas estratégicos se definieron conjuntamente con el representante de la empresa “Moduline”.

La siguiente matriz tiene como objetivo definir los temas estratégicos para “Moduline”, estos servirán como guía a la organización para la identificación y la posterior gestión de áreas claves. Para la elaboración de la matriz, se asignó una ponderación a cada tema estratégico, siendo A la más alta y C la más baja. Los temas estratégicos que tuvieron una calificación A, fueron los que se consideraron como temas críticos.

Tabla 7: Matriz para la definición de los temas estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Diseño de los Productos	Diseño y desarrollo de productos				Utilización de nuevas técnicas, diseños, materiales y decoraciones, entre otros para la elaboración de los muebles.	De procesos internos
Aprendizaje y conocimiento	Trabajo en Equipo					De aprendizaje y crecimiento
	Gestión de talento humano					
	Capital Humano				Capacitación continua y desarrollo de conocimientos, competencias, habilidades y destrezas de las personas que ocupan cada uno de los puestos dentro de la organización.	
Imagen Corporativa	Marca				Transmisión de un concepto de marca basado en los valores y los objetivos de la empresa.	Del cliente y otros stakeholders
	Relación con el cliente				Atención a los clientes en lo relativo al cumplimiento de sus necesidades y reclamaciones.	
Política de precios	Crecimiento económico				Incremento de la rentabilidad y productividad	Económica y financiera
Requerimientos del cliente	Exceder requerimientos del cliente					De procesos internos
	Excelencia operacional				Entrega del pedido a tiempo	
Calidad de los productos	Mejora continua				Optimización de recursos para aumentar la calidad del servicio, los productos y los procesos.	Del cliente y otros stakeholders
	Atributos del producto				Elaboración de los productos personalizados con calidad.	

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

A continuación se realiza la declaratoria de cada uno de los temas críticos, se consideraron los de máxima prioridad, es decir únicamente los que tuvieron calificación A.

Diseño y desarrollo de productos: Utilización de nuevas técnicas, diseños, materiales y decoraciones, entre otros para la elaboración de los muebles.

Capital Humano: Capacitación continua y desarrollo de conocimientos, competencias, habilidades y destrezas de las personas que ocupan cada uno de los puestos dentro de la organización.

Marca: Transmisión de un concepto de marca basado en los valores y los objetivos de la empresa.

Relación con el cliente: Atención a los clientes en lo relativo al cumplimiento de sus necesidades y reclamaciones.

Crecimiento Económico: Incremento de la rentabilidad y productividad.

Excelencia Operacional: Entrega del pedido a tiempo.

Mejora Continua: Optimización de recursos para aumentar la calidad del servicio, los productos y los procesos.

Atributos del producto: Elaboración de los productos personalizados con calidad.

4.3 Asuntos estratégicos externos e internos

Determinar los asuntos estratégicos externos e internos es el siguiente paso en el planteamiento de la formulación de estrategias de valor y objetivos estratégicos.

Los asuntos estratégicos son factores relevantes contenidos en los temas críticos, que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia

empresarial de la organización, en el contexto de sus valores estratégicos. (Coronel, 2018)

Los asuntos estratégicos se refieren a enfocar los puntos estratégicos más importantes dentro de la organización, además de facilitar la formulación de los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño y el plan estratégico. Los asuntos estratégicos tienen como propósito optimizar el empleo de los recursos, permitir la asignación de responsabilidades a todo el personal, prevenir la toma de decisiones prematuras y ayudar al desarrollo organizacional de la empresa.

Los asuntos estratégicos se clasifican en dos tipos:

Asuntos estratégicos externos: Factores externos capaces de influir en el cumplimiento de la estrategia empresarial, estos están conformados por las oportunidades que son los factores positivos que se descubren en el entorno en el que actúa la organización y las amenazas que son aquellas situaciones que pueden llegar a tener una influencia negativa sobre la empresa y atentar su permanencia.

Asuntos estratégicos internos: Factores internos capaces de generar ventajas competitivas, estos están conformados por las fortalezas referidas a capacidades especiales que conforman el diferencial competitivo para el crecimiento de la empresa y las debilidades que son factores que ocasionan una posición desfavorable frente a la competencia, por lo que requieren ser potenciados para mejorar el desempeño organizacional.

Para llevar el análisis y el planteamiento de los asuntos estratégicos, (Coronel, 2018), propone el siguiente procedimiento para la selección de los asuntos estratégicos, que tienen como fin dar a conocer la situación interna y externa de la empresa:

- a) Identificar los asuntos estratégicos internos y externos.
- b) Realizar un análisis FO (fortalezas versus oportunidades), FA (fortalezas versus amenazas), DO (debilidades versus oportunidades), DA (debilidades

versus amenazas), para valorar el “grado de importancia” de cada uno de los asuntos estratégicos internos.

- c) Seleccionar los asuntos críticos (asuntos estratégicos internos más importantes), se validan y se hace su declaratoria.
- d) Evaluar por separado los asuntos críticos declarados y los asuntos estratégicos externos planteados para establecer sus respectivos niveles de robustez estratégica.
- e) Formular 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.

Con la finalidad de determinar los asuntos críticos internos y externos, se decidió aplicar el procedimiento antes mencionado, que a continuación se presenta:

Tabla 8: Matriz para la definición de los asuntos estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
FORTALEZAS:	
Diseño y desarrollo de productos	La empresa está a la vanguardia de las nuevas tendencias de diseños de mobiliario, utilizando nuevas técnicas para la elaboración de los productos
Capital Humano	Moduline cuenta con un personal altamente calificado.
Atributos del producto (Calidad)	La empresa elabora los productos utilizando materias primas de calidad.
Crecimiento Económico	Las ventas de Moduline permiten el aumento de la rentabilidad de la empresa.
Relación con el cliente	La empresa atiende las necesidades y reclamos del cliente.
DEBILIDADES:	
Relación con el cliente	La empresa no cuenta con un servicio post venta establecido.
Excelencia Operacional	Moduline no dispone de un sistema apropiado para llevar el control de las fechas de entrega de los pedidos, en ocasiones existen retrasos.
Atributos del producto (Funcionalidad)	Existe en la empresa una escasa información y difusión sobre las características y detalles de los productos.
Marca	La empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer la marca en el mercado
Excelencia Operacional	Los trabajadores en ciertas ocasiones cometen errores al ser apurados, generando productos defectuosos y causando reprocesamientos.
Mejora Continua	La empresa carece de sistemas de recopilación, análisis y presentación de información que ayuden en la toma de decisiones.
OPORTUNIDADES:	
Diseño y desarrollo de productos	En el mercado local existe una mayor preferencia por productos elaborados a base de madera.
Crecimiento Económico	El mercado ofrece varias posibilidades para incrementar la rentabilidad.
Atributos del producto (Precio)	Las empresas competidoras tienen precios elevados en sus productos y no cuentan con diseños personalizados que se ajusten a las necesidades del cliente.
AMENAZAS:	
Excelencia Operacional	La competencia presenta tiempos de entrega más cortos a la hora de entregar el producto final al cliente.
Relación con el cliente	Las empresas competidoras presentan estrategias para captar y fidelizar al cliente.
Capital Humano	La competencia tiene un capital humano de trabajo con mayor experiencia en la fabricación de productos hechos de madera.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

Con la definición de los asuntos estratégicos, se establecieron los asuntos críticos internos y externos que requieren una mayor gestión en la empresa “Moduline” donde se puede apreciar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada uno de ellos. El siguiente paso para continuar con el procedimiento haciendo uso de la matriz realizada, es el análisis FO, FA, DO, DA.

4.4 Análisis FO, FA, DO, DA

El análisis FO, FA, DO, DA permite obtener un diagnóstico real de la empresa, donde se verifica si existe una conexión lógica entre: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA) con el fin de encontrar los aspectos que se deben potenciar dentro de la organización y facilitar la toma de decisiones de la misma.

Para establecer la relación de los asuntos estratégicos internos y externos, a través de la matriz de análisis FO-FA-DO-DA, se deben considerar las siguientes preguntas propuestas por Iván Coronel.

- 1) ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- 2) ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- 3) ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- 4) ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza? (Coronel, 2018)

Estas interrogantes proporcionan información clave para poder identificar si existe o no un vínculo entre los asuntos estratégicos.

La siguiente matriz permite realizar el análisis FO-FA-DO-FA para “Moduline”. Para la elaboración de esta matriz, se ubicaron los asuntos estratégicos internos y externos y se identificó la vinculación entre ellos. Para ello se colocó un número 1 en las celdas cuando exista relación, caso contrario se dejó en blanco. Una vez realizado este análisis, se procedió a la sumatoria de las filas de modo que, con los resultados obtenidos, se elijan como asuntos críticos únicamente a los asuntos estratégicos con una valoración mayor o igual a tres (50% de la suma de todas las celdas de la fila asumiendo que cada una de ellas contiene el valor de uno). El orden de importancia de

los asuntos se asignó bajo el criterio de la alta dirección y la autora. A continuación se presenta el análisis de los asuntos estratégicos de la empresa “Moduline”.

Tabla 9: Matriz FO, FA, DO Y DA de la empresa “Moduline”

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA									
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			Total	Orden de Importancia
		1.En el mercado local existe una mayor preferencia por productos elaborados a base de madera.	2.El mercado ofrece varias posibilidades para incrementar la rentabilidad.	3.Las empresas competidoras tienen precios elevados en sus productos y no cuentan con diseños personalizados que se ajusten a las necesidades del cliente.	1.La competencia presenta tiempos de entrega más cortos a la hora de entregar el producto final al cliente.	2.Las empresas competidoras presentan estrategias para captar y fidelizar al cliente.	3.La competencia tiene un capital humano de trabajo con mayor experiencia en la fabricación de productos hechos de madera.		
FORTALEZAS	1. La empresa está a la vanguardia de las nuevas tendencias de diseños de mobiliario, utilizando nuevas técnicas para la elaboración de los productos	1		1			1	3	
	2. Moduline cuenta con un personal altamente calificado.			1	1		1	3	
	3. La empresa elabora los productos utilizando materias primas de calidad.	1	1	1	1		1	5	1
	4. Las ventas de Moduline permiten el aumento de la rentabilidad de la empresa.	1	1	1	1	1		5	2
	5. La empresa atiende las necesidades y reclamos del cliente.	1		1		1		3	
DEBILIDADES	1. La empresa no cuenta con un servicio post venta establecido.			1		1		2	
	2. Moduline no dispone de un sistema apropiado para llevar el control de las fechas de entrega de los pedidos, en ocasiones existen retrasos.	1				1	1	4	4
	3. Existe en la empresa una escasa información y difusión sobre las características y detalles de los productos.	1		1		1		3	
	4. La empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer la marca en el mercado	1	1	1		1		4	3
	5. Los trabajadores en ciertas ocasiones cometen errores al ser apurados, generando productos defectuosos y causando reprocesamientos.	1	1	1		1	1	5	1
	6. La empresa carece de sistemas de recopilación, análisis y presentación de información que ayuden en la toma de decisiones.	1	1	1		1	1	5	2

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

En la presente matriz se identificó si existe o no vínculo entre los asuntos estratégicos internos y externos. Para el orden de importancia se dialogó con la alta dirección y se procedió a establecer este orden, tomando en cuenta únicamente a los asuntos estratégicos que sumarán un total de cuatro o más. A partir de esto se establecieron los asuntos críticos.

A continuación se realiza la declaratoria de los asuntos críticos para la empresa “Moduline”.

- La empresa elabora los productos utilizando materias primas de calidad.
- Las ventas de Moduline permiten el aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Los trabajadores en ciertas ocasiones cometen errores al ser apurados, generando productos defectuosos y causando reprocesamientos.
- La empresa carece de sistemas de recopilación, análisis y presentación de información que ayuden en la toma de decisiones.
- La empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer la marca en el mercado.
- Moduline no dispone de un sistema apropiado para llevar el control de las fechas de entrega de los pedidos, en ocasiones existen retrasos.

4.5 Evaluación de los asuntos estratégicos

Una vez definidos los asuntos críticos de la empresa “Moduline”, se procedió a realizar la evaluación de la robustez estratégica. Esta consiste en calificar tanto los asuntos críticos como los asuntos estratégicos externos mediante calificaciones.

La siguiente matriz presenta la evaluación de los asuntos estratégicos. La suma de las ponderaciones, tanto, de asuntos críticos como de asuntos estratégicos, debe ser 100% individualmente. La calificación asignada a cada asunto estratégico se estableció mediante los siguientes valores:

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

- 4=Fortaleza mayor u oportunidad mayor

La calificación asignada para cada asunto estratégico estará entre 1 a 4, siendo el número 4 la valoración más alta.

En la siguiente matriz se califica los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos:

Tabla 10: Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos

EVALUACIÓN DE LA ROBUSTEZ ESTRATÉGICA			
ASUNTOS CRÍTICOS	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS:			
La empresa elabora los productos utilizando materias primas de calidad.	25%	4	1,00
Las ventas de Moduline permiten el aumento de la rentabilidad de la empresa.	20%	4	0,80
DEBILIDADES:			
Los trabajadores en ciertas ocasiones cometen errores al ser apurados, generando productos defectuosos y causando reprocesamientos.	10%	1	0,10
La empresa carece de sistemas de recopilación, análisis y presentación de información que ayuden en la toma de decisiones	15%	1	0,15
La empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer la marca en el mercado	20%	1	0,20
Moduline no dispone de un sistema apropiado para llevar el control de las fechas de entrega de los pedidos, en ocasiones existen retrasos.	10%	2	0,20
TOTAL	100%		2,45
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES:			
En el mercado local existe una mayor preferencia por productos elaborados a base de madera.	10%	4	0,40
El mercado ofrece varias posibilidades para incrementar la rentabilidad.	25%	4	1,00
Las empresas competidoras tienen precios elevados en sus productos y no cuentan con diseños personalizados que se ajusten a las necesidades del cliente.	20%	3	0,60
AMENAZAS:			
La competencia presenta tiempos de entrega más cortos a la hora de entregar el producto final al cliente.	15%	2	0,30
Las empresas competidoras presentan estrategias para captar y fidelizar al cliente.	20%	1	0,20
La competencia tiene un capital humano de trabajo con mayor experiencia en la fabricación de productos hechos de madera.	10%	1	0,10
TOTAL	100%		2,60

Fuente:(David, 2013)

Elaborado por: La Autora

A partir de este análisis, se puede observar que se obtiene un valor de 2,45 para los asuntos críticos y de 2,60 para asuntos estratégicos externos. Los resultados muestran una robustez en la parte externa mayor a la robustez de la parte interna. Por ende, es

necesario plantear estrategias de valor que permitan potenciar esta robustez interna, para aumentar el desempeño de la empresa, el aprovechamiento de las oportunidades, la creación de ventajas competitivas y la fidelización de los clientes con la marca.

4.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias de valor son propuestas de acción que ligan los asuntos críticos con los asuntos estratégicos externos. Estas estrategias ayudan a incrementar la competitividad de la empresa, ya que por medio de estas se puede reconocer cualquier oportunidad o amenaza que se pueda presentar, así como las fortalezas o las debilidades que la empresa posee. Por ende, las estrategias permiten que todos los recursos sean optimizados y aumenten la competitividad de la organización.

Se deben considerar las siguientes interrogantes propuestas por Iván Coronel para la formulación de estas estrategias.

- ¿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? (Coronel, 2018)

Estas preguntas proporcionan respuestas claves para poder plantear las estrategias de valor. Para la elaboración de la siguiente matriz se contó con la participación de la alta dirección de la empresa y la autora. A continuación se presenta las estrategias de valor:

Tabla 11: Matriz para la formulación de estrategias de valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F3O1	La empresa debe asegurar que las materias primas sean de calidad para aprovechar las preferencias del mercado por adquirir productos elaborados a base de madera.
	F3O2	Es necesario ofrecer productos de calidad para aprovechar las oportunidades de incrementar la rentabilidad de la empresa.
	F3O3	Es necesario ofertar productos de calidad, a precios accesibles y justos para atraer a clientes potenciales.
	F4O1	La empresa debe plantear e implementar estrategias de marketing.
	F4O2	Se debe difundir más la información sobre las características y los detalles de los productos para incrementar el número de pedidos y aumentar la utilidad de la empresa.
	F4O3	Se ha de implementar una estrategia de mercado que resalte materiales y técnicas que se utilizan a la hora de diseñar el mobiliario, de manera que el cliente pueda visualizar la variedad de productos que ofrece la marca.
ESTRATEGIAS FA	F3A1	La empresa debe incorporar estrategias para mejorar sus tiempos de entrega y que le permitan dar a conocer sus productos de alta calidad.
	F3A3	Es necesario capacitar continuamente al personal para que tenga un mayor nivel que la competencia, y continuar ofreciendo productos de alta calidad.
	F4A1	La empresa debe contar con un cronograma de producción que asegure la fecha de entrega del pedido a los clientes para evitar retrasos, y aumentar la rentabilidad de la empresa.
	F4A2	La empresa debe realizar estrategias de fidelización que le permitan ganar mercado en la ciudad de Cuenca.
ESTRATEGIAS DO	D2O1	Se debe realizar una gestión de control de pedidos para mantener un continuo seguimiento del pedido y manejar los datos en torno al cliente al que se dirige, y en base a este cliente, analizar factores como: volumen de pedidos, tiempo de entrega, capacidad de pago, satisfacción de compra e historial de pedidos.
	D4O1	La empresa debe plantear e implementar estrategias de marketing.
	D4O2	Es necesario implementar estrategias de mercado, en las que se dé a conocer la marca Moduline.
	D4O3	Se ha de implementar una estrategia comercial para dar a conocer un nuevo producto y aumentar la participación del mercado.
	D5O1	La empresa debe capacitar continuamente a los trabajadores para que disminuyan los errores.
	D5O2	Moduline debe asegurar que los procesos productivos, sean correctos y adecuados para poder incrementar la rentabilidad de la empresa.
	D5O3	Es necesario realizar varias inspecciones durante el proceso de fabricación de los muebles para evitar productos defectuosos y reprocesamientos, puesto que la marca se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y a precios justos.
	D6O1	Se ha de implementar un CRM, de bajo costo, que permita analizar y administrar las interacciones con los clientes.
	D6O2	Se ha de implementar un CRM, de bajo costo, que permita analizar las ventas y optimizar la rentabilidad del negocio.
	D6O3	Se ha de implementar un CRM, de bajo costo, que permita la gestión comercial, el marketing y el servicio de atención al cliente.
	D2A1	Es recomendable elaborar una plantilla con el uso de la herramienta Excel para controlar los pedidos y las fechas de entrega de los mismos, de manera que se pueda mejorar el servicio al cliente y obtener información de calidad sobre el negocio.
	D2A2	Moduline debe mejorar los procesos internos para ganar ventaja competitiva, mediante la entrega a tiempo.
	D2A3	Es necesario implementar un sistema de gestión de pedidos para llevar un control y seguimiento de los procesos relacionados con el manejo de pedidos.

ESTRATEGIAS DA	D4A2	La empresa debe implementar la metodología Inbound Marketing para atraer la atención del público por canales como: blogs, redes sociales y emails marketing (publicidad por correo electrónico).
	D5A1	La empresa debe capacitar a los empleados para que el servicio al cliente y la eficiencia operacional superen a la competencia.
	D5A3	La empresa debe fortalecer las capacidades y las habilidades de los trabajadores para aumentar la eficiencia del servicio y disminuir los errores a la hora de fabricar el producto.
	D6A1	Se debe implementar un sistema de recopilación de datos acerca de los clientes, de manera que se pueda utilizar esta información para facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos productos y servicios.
	D6A2	Es recomendable implementar un sistema de ventas que permita guardar los datos principales de los clientes como: fecha de cumpleaños, historial de compras y correos electrónicos, de modo que se pueda utilizar la información para poder enviar correos electrónicos a los clientes ofreciendo descuentos, promociones y ofertas de los productos.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

En la tabla 11, se evidencian estrategias de valor en función a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas definidas en la evaluación de la robustez estratégica con el fin de establecer, posteriormente los objetivos estratégicos que serán de apoyo para definir aspectos importantes de la empresa.

4.7 Objetivos estratégicos

El planteamiento de objetivos estratégicos es de suma importancia, debido a que buscan potencializar el crecimiento y el aumento de la competitividad dentro de la empresa. Son además metas desarrolladas a nivel estratégico y que la organización aspira alcanzar en el futuro. Estos deben ser definidos de forma clara, medible, comprensible y alcanzable, sobre todo guiarán a la empresa al cumplimiento de su visión, misión y estrategia empresarial.

Según (González Fernández & Ramos de Las Heras, 2018), los objetivos estratégicos son por definición objetivos de largo plazo. Están orientados al logro de la visión, misión y valores estratégicos de la organización. Deben ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Por otro lado, 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.

En definitiva, los objetivos estratégicos dan un direccionamiento a la organización hacia su futuro deseado, ayudan a conservar los recursos valiosos y motivan e inspiran a los trabajadores a aumentar su desempeño. El cumplimiento de estos objetivos es responsabilidad de todo el personal.

Para generar estos objetivos, se deben considerar ciertas características como: ser alcanzables, comprensibles, cuantificables, deben estar establecidos en un horizonte temporal de tres a cinco años, deben derivarse de las estrategias de la empresa, tienen que tener la capacidad de transformarse en tareas específicas, deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzos y deben ser múltiples.(López, 2018)

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se presenta a continuación los objetivos estratégicos para la empresa “Moduline”:

Tabla 12: Matriz para la formulación de los objetivos estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
La empresa elabora los productos utilizando materias primas de calidad	F3O1	La empresa debe asegurar que las materias primas sean de calidad para aprovechar las preferencias del mercado por adquirir productos elaborados a base de madera.	Lograr la satisfacción de un 90% por parte de los clientes con respecto a los productos de mobiliario que se ofrecen al mercado, dentro de un periodo de cinco años.
	F3O2	Es necesario ofrecer productos de calidad para aprovechar las oportunidades de incrementar la rentabilidad de la empresa.	
	F3O3	Es necesario ofertar productos de calidad, a precios accesibles y justos para atraer a clientes potenciales.	
	F3A1	La empresa debe incorporar estrategias para mejorar sus tiempos de entrega y que le permitan dar a conocer sus productos de alta calidad.	Incrementar la capacidad de captación de los clientes en al menos un 85% con técnicas para optimizar los tiempos de entrega, dentro de un periodo de cinco años.
	F3A3	Es necesario capacitar continuamente al personal para que tenga un mayor nivel que la competencia, y continuar ofreciendo productos de alta calidad.	
Las ventas de Moduline permiten el aumento de la rentabilidad de la empresa	F4O1	La empresa debe plantear e implementar estrategias de marketing.	Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 70% con estrategias de mercado y de fidelización de clientes en los próximos cinco años.
	F4O2	Se debe difundir más la información sobre las características y los detalles de los productos para incrementar el número de pedidos y aumentar la utilidad de la empresa	
	F4O3	Se ha de implementar una estrategia de mercado que resalte materiales y técnicas que se utilizan a la hora de diseñar el mobiliario, de manera que el cliente pueda visualizar la variedad de productos que ofrece la marca.	
	F4A1	La empresa debe contar con un cronograma de producción que asegure la fecha de entrega del pedido a los clientes para evitar retrasos, y aumentar la rentabilidad de la empresa.	
	F4A2	La empresa debe realizar estrategias de fidelización que le permitan ganar mercado en la ciudad de Cuenca.	
Moduline no dispone de un sistema apropiado para llevar el control de las fechas de entrega de los pedidos, en ocasiones existen retrasos.	D2O1	Se debe realizar una gestión de control de pedidos para mantener un continuo seguimiento del pedido y manejar los datos en torno al cliente al que se dirige, y en base a este cliente, analizar factores como: volumen de pedidos, tiempo de entrega, capacidad de pago, satisfacción de compra e historial de pedidos.	Implantar un sistema de control y seguimiento de pedidos que permita disminuir en al menos un 70% los retrasos, en los próximos cinco años
	D2A1	Es recomendable elaborar una plantilla con el uso de la herramienta Excel para controlar los pedidos y las fechas de entrega de los mismos, de manera que se pueda mejorar el servicio al cliente y obtener información de calidad sobre el negocio.	

	D2A2	Moduline debe mejorar los procesos internos para ganar ventaja competitiva, mediante la entrega a tiempo.	
	D2A3	Es necesario implementar un sistema de gestión de pedidos para llevar un control y seguimiento de los procesos relacionados con el manejo de pedidos.	
La empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer la marca en el mercado.	D4O1	La empresa debe plantear e implementar estrategias de marketing.	Incrementar el nivel de reconocimiento de la marca en un 85%, dentro de un periodo de cinco años, con la estrategia "Marketing de contenidos", basada en la promoción de contenido a través de canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales.
	D4O2	Es necesario implementar estrategias de mercado, en las que se dé a conocer la marca Moduline	
	D4O3	Se ha de implementar una estrategia comercial para dar a conocer un nuevo producto y aumentar la participación del mercado.	
	D4A2	La empresa debe implementar la metodología Inbound Marketing para atraer la atención del público por canales como: blogs, redes sociales y emails marketing (publicidad por correo electrónico).	
Los trabajadores en ciertas ocasiones cometen errores al ser apurados, generando productos defectuosos y causando reprocesamientos.	D5O1	La empresa debe capacitar continuamente a los trabajadores para que disminuyan los errores.	Mejorar la eficiencia operacional, implementando herramientas y tecnología para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos cinco años.
	D5O2	Moduline debe asegurar que los procesos productivos, sean correctos y adecuados para poder incrementar la rentabilidad de la empresa.	
	D5O3	Es necesario realizar varias inspecciones durante el proceso de fabricación de los muebles para evitar productos defectuosos y reprocesamientos, puesto que la marca se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y a precios justos.	
	D5A1	La empresa debe capacitar a los empleados para que el servicio al cliente y la eficiencia operacional superen a la competencia.	
	D5A3	La empresa debe fortalecer las capacidades y las habilidades de los trabajadores para aumentar la eficiencia del servicio y disminuir los errores a la hora de fabricar el producto.	
La empresa carece de sistemas de recopilación, análisis y presentación de información que ayuden en la toma de decisiones.	D6O1	Se ha de implementar un CRM, de bajo costo, que permita analizar y administrar las interacciones con los clientes	Implementar sistemas de recopilación y análisis de información en un 40% de los procesos para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial en los próximos cinco años.
	D6O2	Se ha de implementar un CRM, de bajo costo, que permita analizar las ventas y optimizar la rentabilidad del negocio.	
	D6O3	Se ha de implementar un CRM, de bajo costo, que permita la gestión comercial, el marketing y el servicio de atención al cliente.	
	D6A1	Se debe implementar un sistema de recopilación de datos acerca de los clientes, de manera que se pueda utilizar esta información para facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos productos y servicios.	
	D6A2	Es recomendable implementar un sistema de ventas que permita guardar los datos principales de los clientes como: fecha de cumpleaños, historial de compras y correos electrónicos, de modo que se pueda utilizar la información para poder enviar correos electrónicos a los clientes ofreciendo descuentos, promociones y ofertas de los productos.	

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

En la tabla 12, se presentan los objetivos estratégicos para la empresa “Moduline”, los mismos que tienen un plazo establecido de cinco años para ser alcanzados. Los objetivos están planteados de acuerdo a las estrategias de valor, formuladas al inicio del proceso, donde cada una de ellas abarca el asunto crítico correspondiente. El siguiente paso de este proceso es el desarrollo de los indicadores clave de desempeño, los cuales serán el soporte para el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.8 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño o indicadores de gestión miden el nivel de desempeño de variables u otros factores provenientes de los asuntos críticos y las estrategias de valor. Se enfocan en analizar el “cómo” e indican el grado de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

Según (Diez-silva et al., 2012) se entiende que un indicador es la métrica, o conjunto de métricas, que proporcionan conocimientos acerca de los aspectos de un proyecto, ayudando a interpretar los conceptos medibles. Por otro lado, los indicadores clave de desempeño son utilizados para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos; reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico. (*Uruguay - Guía Para La Gestión de Desempeño de Las Empresas Públicas y Definición de Indicadores Clave (KPIs)*, n.d.)

En definitiva, los indicadores determinan si las estrategias de valor son adecuadas para el desarrollo de la empresa, además reflejan el rendimiento de la organización, muestran el estado actual del negocio y tienen que ser medidos de manera periódica para facilitar la toma de decisiones y mejorar el desempeño organizacional.

La empresa “Moduline”, decidió establecer los indicadores clave de desempeño, a partir de los objetivos estratégicos planteados anteriormente. Los resultados se pueden observar en la siguiente matriz:

Tabla 13: Matriz para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Lograr la satisfacción de un 90% por parte de los clientes con respecto a los productos de mobiliario que se ofrecen al mercado, dentro de un periodo de cinco años	Porcentaje de clientes satisfechos que recompran los productos.
Incrementar la capacidad de captación de clientes en al menos un 85% con técnicas para optimizar los tiempos de entrega, dentro de un periodo de cinco años.	Proporción de nuevos clientes, en virtud a la aplicación de las técnicas para optimizar los tiempos de entrega.
Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 70% con estrategias de mercado y de fidelización de clientes en los próximos cinco años.	Porcentaje de incremento de la rentabilidad debido a la implementación de estrategias de mercado y de fidelización de clientes.
Implantar un sistema de control y seguimiento de pedidos que permita disminuir en al menos un 70% los retrasos, en los próximos cinco años	Porcentaje de pedidos retrasados Porcentaje de pedidos entregados a tiempo.
Incrementar el nivel de reconocimiento de la marca en un 85%, dentro de un periodo de cinco años, con la estrategia "Marketing de contenidos", basada en la promoción de contenido a través de canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales.	Porcentaje de incremento del posicionamiento de la marca debido a la estrategia "Marketing de contenidos" implementada.
Mejorar la eficiencia operacional, implementando herramientas y tecnología para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos cinco años.	Porcentaje de mejora de la capacidad operacional del personal
Implementar sistemas de recopilación y análisis de información en un 40% de los procesos para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial en los próximos cinco años.	Porcentaje de procesos optimizados

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

A partir del planteamiento de los indicadores de gestión, “Moduline” obtendrá una idea más clara de cómo cumplir y dar seguimiento a los objetivos estratégicos planteados. Los indicadores permitirán a la empresa tener una visión global de su giro de negocio, lo que facilitará mejorar en ámbitos como: productividad, rentabilidad, competitividad, compromiso y posicionamiento.

4.9 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral conocido como CMI es un sistema de información para la toma de decisiones, que se basa en una metodología de gestión orientada a la estrategia que permite la clarificación, la implantación y el seguimiento de la estrategia. Esta herramienta fue diseñada por Kaplan y Norton a inicios de los años

noventa. Desde su publicación ha ido evolucionando, de ser básicamente un medidor de indicadores financieros a consagrarse como una herramienta clave para la implantación estratégica y la gestión del cambio (Cáceres, 2012).

El CMI es una herramienta que facilita la toma de decisiones, constituida por los objetivos e indicadores clave de desempeño, esta herramienta busca comunicar, implementar y difundir la estrategia empresarial a todos los miembros que conforman la organización y asegurar que está cree el valor aspirado, es decir que la empresa sea capaz de alcanzar sus objetivos y metas.

Según los autores (Kaplan & David, 2002) el CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para el cumplimiento y seguimiento de estos, es importante aclarar que la estructura del cuadro de mando integral se basa en cuatro perspectivas:

- La perspectiva económica y financiera: se refiere a analizar y crear valor económico y financiero tangible para los accionistas.
- La perspectiva del cliente y otros stakeholders: se refiere a la satisfacción de las necesidades de los clientes y segmentos de mercado donde la organización ha decidido participar.
- La perspectiva de los procesos internos: Se refiere al análisis de los procesos claves que añaden valor en la organización.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se orienta a las habilidades y herramientas que son necesarias para que el personal potencie la capacidad de aprender y crecer.

Para poder aplicar el CMI dentro de una organización, se requiere de dos herramientas: el mapa estratégico y el tablero de control.

4.9.1 Mapa estratégico

Es una herramienta estructurada y ordenada que se emplea para establecer y explicar los elementos que se utilizan dentro del plan estratégico. Los mapas estratégicos facilitan la representación visual de la estrategia empresarial, por medio de las

relaciones causa- efecto que se establecen entre objetivos estratégicos o indicadores clave de desempeño, dentro de las cuatro perspectivas planteadas.

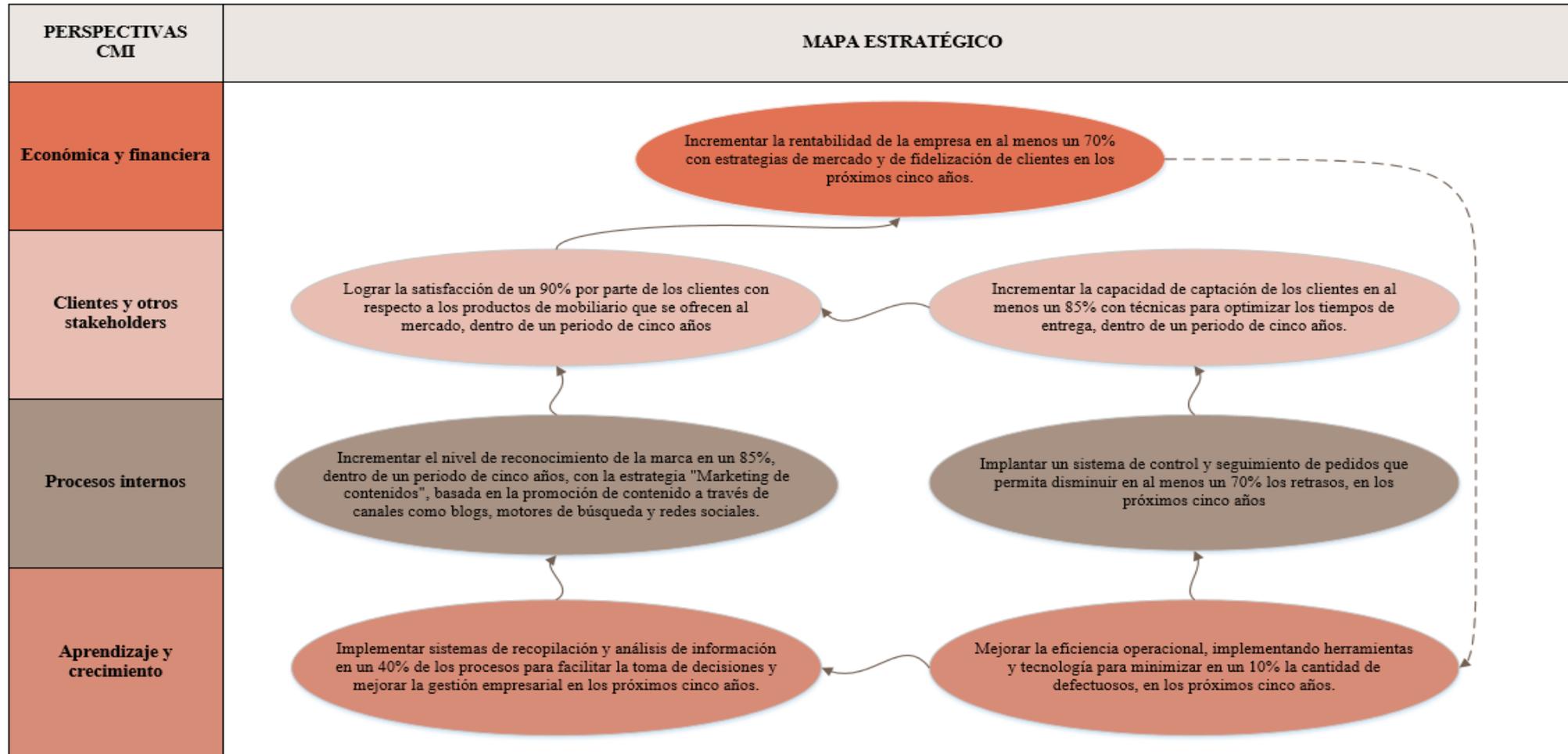
Los mapas estratégicos ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Por lo tanto, estos pueden ayudar a englobar y priorizar los objetivos estratégicos según su importancia agrupándolos en cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Se ha demostrado que al elaborar los mapas en la empresa se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo (Fernández, 2001).

El mapa estratégico muestra las relaciones causa- efecto que existe entre los objetivos estratégicos. Cuando estas relaciones están bien definidas, se puede tener una perspectiva total de la empresa, generando que la organización pueda direccionarse al cumplimiento de dichos objetivos.

La ubicación de los objetivos se coloca según las perspectivas correspondientes, que siguen un orden de prioridad, es decir de abajo hacia arriba.

Con base a lo expuesto, se presenta el mapa estratégico para la empresa “Moduline” donde se visualiza el orden de prioridad de los objetivos propuestos; desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que corresponde al nivel inferior hasta la perspectiva económica y financiera correspondiente al nivel superior.

Tabla 14: Mapa Estratégico de “Moduline”



Fuente: (Coronel, 2018)
 Elaborado por: La Autora

Los objetivos estratégicos están ubicados de acuerdo a cada perspectiva, las flechas indican la relación causa- efecto que existe entre cada objetivo. Es importante conocer que el punto de partida es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y se continúa hasta llegar a la perspectiva superior. Una vez alcanzado el cumplimiento del objetivo final, se establece una conexión con el objetivo inicial a través de una línea discontinua, la cual refleja el cierre de ciclo de mejora continua del proceso.

4.9.2 Tablero de control

El tablero de control es una herramienta para la gestión estratégica de una organización, permite medir los avances y garantizar el cumplimiento de la visión, la misión, los objetivos y la estrategia empresarial. La herramienta está compuesta por los siguientes elementos, los cuales están organizados dentro de las cuatro perspectivas del CMI: temas y asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores claves de desempeño, estrategias integrales de valor resultantes de cada asunto crítico y su presupuesto referencial necesario para la ejecución de las mismas.

Según (Coronel, 2018), el tablero de control es la matriz que integra información básica sobre los principales componentes de la gestión estratégica organizacional, posibilitando así su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados.

A continuación se presenta el tablero de control para la empresa “Moduline”:

Tabla 15: Formato para la elaboración del tablero de control “Moduline”

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Crecimiento económico	Las ventas de Moduline permiten el aumento de la rentabilidad de la empresa	Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 70% con estrategias de mercado y de fidelización de clientes en los próximos cinco años.	Porcentaje de incremento de la rentabilidad debido a la implementación de estrategias de mercado y de fidelización de clientes.	Es necesario aplicar estrategias de mercado y de fidelización de clientes, que se enfoquen en el crecimiento y la retención de la cartera de clientes con el fin de obtener mayor preferencia y participación en el mercado para incrementar las ventas.	\$2.300
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Calidad	La empresa elabora los productos utilizando materias primas de calidad	Lograr la satisfacción de un 90% por parte de los clientes con respecto a los productos de mobiliario que se ofrecen al mercado, dentro de un periodo de cinco años.	Porcentaje de clientes satisfechos que recompran los productos.	Debe implementarse un buen servicio post venta, igual o mejor que el de los potenciales competidores con el fin de lograr la satisfacción completa del cliente y crear su fidelización con la marca.	\$1.000
			Incrementar la capacidad de captación de los clientes en al menos un 85% con técnicas para optimizar los tiempos de entrega, dentro de un periodo de cinco años.	Proporción de nuevos clientes, en virtud a la aplicación de las técnicas para optimizar los tiempos de entrega.	Se debe utilizar técnicas para mejorar los tiempos de entrega, en donde la entrega se realice en óptimas condiciones y cumpla con todos los requerimientos y expectativas del cliente, logrando así su retención y atrayendo a nuevos clientes.	\$2.000

DE PROCESOS INTERNOS	Adquisición de clientes	La empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer la marca en el mercado.	Incrementar el nivel de reconocimiento de la marca en un 85%, dentro de un periodo de cinco años, con la estrategia "Marketing de contenidos", basada en la promoción de contenido a través de canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales.	Porcentaje de incremento del posicionamiento de la marca debido a la estrategia "Marketing de contenidos" implementada.	Se ha de implementar una estrategia de mercado que involucre al público objetivo y aumente la red de clientes a través de la creación de contenidos relevantes, captando, comprometiendo y generando valor para las personas, y de esta manera, crear una buena percepción positiva de la marca.	\$1.200
	Gestión de operaciones	Moduline no dispone de un sistema apropiado para llevar el control de las fechas de entrega de los pedidos, en ocasiones existen retrasos.	Implantar un sistema de control y seguimiento de pedidos que permita disminuir en al menos un 70% los retrasos, en los próximos cinco años	Porcentaje de pedidos retrasados Porcentaje de pedidos entregados a tiempo.	Se gestionará los pedidos por un sistema que impulse la digitalización, la medición, el control, el seguimiento, la visibilidad y el manejo correcto de los procesos.	\$3500
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistemas de información	La empresa carece de sistemas de recopilación, análisis y presentación de información que ayuden en la toma de decisiones.	Implementar sistemas de recopilación y análisis de información en un 40% de los procesos para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial en los próximos cinco años.	Porcentaje de procesos optimizados	Es necesario implementar un CRM de bajo costo para mejorar la recopilación de información, reportes, visualizaciones de datos, dentro de la empresa con el fin de aumentar el desarrollo de la gestión empresarial.	\$4000
	Capital Humano	Los trabajadores en ciertas ocasiones cometen errores al ser apurados, generando productos defectuosos y causando reprocesamientos.	Mejorar la eficiencia operacional, implementando herramientas y tecnología para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos cinco años.	Porcentaje de mejora de la capacidad operacional del personal	La empresa debe mantener constantes planes de capacitación de técnicas, métodos y herramientas sofisticadas con el fin de mejorar el rendimiento del personal y la eficiencia de los procesos.	\$1000

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

Este tablero presenta un resumen del proceso de planificación a largo plazo con el presupuesto referencial necesario para la implementación de cada una de las estrategias integrales de valor. Con base a esta información, se continuará con el desarrollo del plan estratégico.

4.10 Matriz para la implementación del plan estratégico

Un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción (Martínez & Everardo, 2001). Todo plan debe constar de una estrategia, la cual es un procedimiento compuesto por una serie de acciones planificadas que contribuyen a tomar decisiones o acciones frente a un asunto determinado. La estrategia permite establecer las líneas de acción para alcanzar los objetivos empresariales.

Por ello, para el cumplimiento de la estrategia empresarial, se necesita desarrollar un plan estratégico, donde consten las estrategias integrales de valor que corresponden a cada asunto crítico, con la siguiente información a detalle: el cronograma de implementación, los recursos tanto físicos como humanos que se necesitan para la ejecución, el presupuesto, los responsables primarios y de apoyo, los objetivos estratégicos que se aspira alcanzar y las evidencias requeridas para el cumplimiento de cada estrategia.

La elaboración de un plan estratégico tiene los siguientes propósitos: validar los objetivos estratégicos planteados, establecer una base para la auditoría de cumplimiento de los objetivos estratégicos y la aplicación de correctivos, asegurar que las estrategias integrales de valor propuestas se cumplan sistemática y cronológicamente, determinar los enlaces interdisciplinarios requeridos, comunicar las expectativas a los interesados y permitir la elaboración de planes tácticos y planes operativos anuales a partir de las estrategias propuestas (Coronel, 2018).

Con base a lo expuesto y la información obtenida del tablero de control desarrollado, se presenta la matriz para la implementación del plan estratégico en la empresa “Moduline”.

Tabla 16: Matriz para la implementación del plan estratégico en “Moduline”

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																							
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra estrategia empresarial se fundamenta en el diseño de los productos que brindamos a todos los clientes, un diseño de mobiliario personalizado y que cumpla con todos sus requerimientos. Esto se logra a través del aprendizaje y conocimiento que pone nuestro personal a la hora de fabricar el producto, dando como resultado un mobiliario de calidad, además todos los productos llevan una política de precios razonables y accesibles, logrando satisfacción de compra en los clientes, seguridad y confianza con la imagen corporativa.																							
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA CUATRIMESTRAL															RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS			
La empresa debe mantener constantes planes de capacitación de técnicas, métodos y herramientas sofisticadas con el fin de mejorar el rendimiento del personal y la eficiencia de los procesos.																	Capacitador	Computador, pizarra, proyector, hojas	\$1000	Gerente	Secretaria	Mejorar la eficiencia operacional, implementando herramientas y tecnología para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos cinco años	Documentación gráfica (fotos y videos) Hojas de asistencia firmadas por el personal
Es necesario implementar un CRM de bajo costo para mejorar la recopilación de información, reportes, visualizaciones de datos, dentro de la empresa con el fin de aumentar el desarrollo de la gestión empresarial.																	Personal Contratado	Herramientas, materiales y equipos del personal contratado.	\$4000	Gerente	Secretaria	Implementar sistemas de recopilación y análisis de información en un 40% de los procesos para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial en los próximos cinco años.	Informes del CRM
Se gestionará los pedidos por un sistema que impulse la digitalización, la medición, el control, el seguimiento, la visibilidad y el manejo correcto de los procesos.																	Personal Contratado	Herramientas, materiales y equipos del personal contratado.	\$3500	Gerente	Jefe de operarios	Implantar un sistema de control y seguimiento de pedidos que permita disminuir en al menos un 70% los retrasos, en los próximos cinco años	Informe con el respectivo análisis de los pedidos y los procesos Reporte de pedidos entregados a tiempo
Se ha de implementar una estrategia de mercado que involucre al público objetivo y aumente la red de clientes a través de la creación de contenidos relevantes, captando, comprometiendo y generando valor para las personas, y de esta manera, crear una buena percepción positiva de la marca.																	Gerente y personal contratado	Computadoras, materiales de oficina	\$1.200	Gerente		Incrementar el nivel de reconocimiento de la marca en un 85%, dentro de un periodo de cinco años, con la estrategia "Marketing de contenidos", basada en la promoción de contenido a través de canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales.	Estrategia de mercado operativa

Se debe utilizar técnicas para mejorar los tiempos de entrega, en donde la entrega se realice en óptimas condiciones y cumpla con todos los requerimientos y expectativas del cliente, logrando así su retención y atrayendo a nuevos clientes.															Gerente	Computadoras, materiales de oficina	\$2.000	Gerente	Jefe de operarios	Incrementar la capacidad de captación de clientes en al menos un 85% con técnicas para optimizar los tiempos de entrega, dentro de un periodo de cinco años.	Documentación de las técnicas utilizadas Registro de satisfacción del cliente
Debe implementarse un buen servicio post venta, igual o mejor que el de los potenciales competidores con el fin de lograr la satisfacción completa del cliente y crear su fidelización con la marca.															Vendedor	Materiales de oficina, herramientas, celulares	\$1.000	Gerente	Vendedores	Lograr la satisfacción de un 90% por parte de los clientes con respecto a los productos de mobiliario que se ofrecen al mercado, dentro de un periodo de cinco años	Documentación gráfica (fotos y videos) Encuestas de satisfacción al cliente.
Es necesario aplicar estrategias de mercado y de fidelización de clientes, que se enfoquen en el crecimiento y la retención de la cartera de clientes con el fin de obtener mayor preferencia y participación en el mercado para incrementar las ventas.															Gerente y personal contratado	Materiales publicitarios, equipos, computadoras	\$2.300	Gerente	Secretaria	Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 70% con estrategias de mercado y de fidelización de clientes en los próximos cinco años.	Incremento del 70% en la rentabilidad de la empresa.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

En el presente plan estratégico se presenta el cronograma para la implementación de cada una de las estrategias integrales de valor que servirán para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, se encuentran los recursos, el presupuesto necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos, los responsables primarios y de apoyo, los cuales son encargados de dar un seguimiento para que las actividades se lleven a cabo y finalmente están las evidencias, que son medios de verificación de que el proceso de planeación se realizó.

4.11 Conclusiones

En este capítulo se ha finalizado el proceso de planificación a largo plazo, dentro del cual se identificó como primera instancia los temas estratégicos, los cuales son procesos principales y áreas estratégicas de gestión que se encuentran dentro de la estrategia empresarial, estos sirvieron de base para establecer los factores relevantes contenidos en los temas críticos, los cuales se conocen como los asuntos estratégicos externos e internos.

Se realizó el análisis FO, FA, DO, DA, obteniendo como resultado los asuntos críticos con su respectiva declaratoria, con esta información se llevó a cabo la evaluación de los asuntos estratégicos y se determinó que era necesario plantear las estrategias de valor.

A partir de las estrategias de valor, se establecieron los objetivos estratégicos, los cuales son metas desarrolladas a nivel estratégico que la empresa pretende alcanzar en el futuro, estos fueron establecidos en un periodo de cinco años con sus respectivos indicadores claves de desempeño. Finalmente se desarrolló el plan estratégico con el apoyo de las herramientas del mapa estratégico y el tablero de mando control.

Se obtuvo el presupuesto para cada estrategia integral de valor dentro del plan estratégico. La alta dirección de la empresa asumirá la inversión con el fin de mejorar la gestión empresarial y conseguir posicionamiento de la marca dentro del mercado dedicado a la fabricación de muebles de madera.

CAPÍTULO 5

PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

La planeación a corto plazo es un proceso que surge a partir del plan estratégico a largo plazo. En éste se establecen los objetivos estratégicos que la organización pretende alcanzar en un horizonte temporal, por lo regular de un año y se incorporan todos los mecanismos, procesos e instrumentos necesarios que permitan la consecución del plan operativo anual (POA).

La información que presenta la tabla 17 demuestra que la planeación a corto plazo se diferencia de la planeación a largo plazo sobre todo en términos de tiempo y del nivel de detalle. Cuando el proceso de planificación estratégica está bien estructurado, estos dos elementos se relacionan entre sí.

Tabla 17: Perspectiva de la planeación a largo y corto plazo

Aspectos	Planeación a largo plazo	Planeación a corto plazo
Objeto pretendido	Asegurar el crecimiento y el desarrollo de una cultura de planeación a largo plazo.	Medios y acciones para implementar el plan operativo anual
Elementos para la gestión	Indicadores clave de desempeño y plan estratégico	Objetivos a corto plazo y plan operativo anual
Horizonte de tiempo	Largo plazo (Por lo general tres a cinco años)	Corto plazo (Por lo general de un año)
Frecuencia con la que se realiza	Cuando las circunstancias lo exijan	Cada año
Nivel de detalle	Moderado	Alto
Planificadores	Alta dirección, comité de planeación estratégica	Alta dirección, comité de planeación estratégica, mandos medios y empleados

Fuente: (Don Hellriegel, Susan E. Jackson, 2009)

Elaborado por: La Autora

La tabla muestra que la planificación a corto plazo difiere de la planificación a largo plazo en ciertos aspectos. Es necesario el desarrollo de ambos elementos, ya que por medio de la implementación del plan estratégico y del plan operativo anual, se

establece el camino y las acciones que debe seguir la organización para alcanzar las metas deseadas.

5.1 Introducción

Este capítulo trata sobre la planificación a corto plazo, es decir el plan operativo anual (POA), propuesto para el primer año de gestión. Dentro de este apartado, se realizará la formulación de los objetivos a corto plazo y se desarrollará la matriz para la implementación del plan operativo anual.

5.2 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son declaraciones que permiten alcanzar los resultados específicos, para poder analizar y medir la evolución y el rendimiento de la empresa, tomando como base los objetivos estratégicos. Constituyen el punto principal del plan operativo anual, debido a que ayudan a dirigir, controlar y revisar el funcionamiento correcto de la actividad empresarial.

El planteamiento de los objetivos a corto plazo se enfoca únicamente en lo que la organización aspira alcanzar, no en el cómo se alcanzará, debido a que la principal función es proporcionar dirección a la empresa y a todos sus miembros para guiarlos hacia una misma meta global.

Para poder conocer el “cómo” alcanzar estos objetivos, se necesita de las normas de desempeño, las cuales explican la naturaleza de las actividades y proveen criterios de calidad que evalúan el desempeño de las mismas. Ayudan a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos que se están gestionando. (COFAE, 2009)

De igual manera que los objetivos estratégicos, los objetivos a corto plazo deben ser definidos de forma clara, medible, comprensible y alcanzable, sobre todo orientarán a la empresa al cumplimiento de su visión, misión, estrategia empresarial y del plan estratégico, el cual es la base para la formulación del plan operativo anual.

Es necesario conocer los criterios para su formulación, Iván Coronel (2018) sugiere los siguientes:

- Gestionar la proporción 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 de valor correspondientes a una o más perspectivas, a partir de las de aprendizaje y crecimiento
- Gestionar la proporción anual de todas las estrategias integrales de valor en conjunto.

Con base a lo mencionado, se presentan los objetivos a corto plazo para la empresa “Moduline” donde estos parten de los objetivos estratégicos generados en la planificación a largo plazo.

Tabla 18: Definición de los objetivos a corto plazo

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Mejorar la eficiencia operacional, implementando herramientas y tecnología para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos cinco años	Mejorar la eficiencia operacional, implementando herramientas y tecnología para minimizar en un 2% la cantidad de defectuosos, en el próximo año.
Implementar sistemas de recopilación y análisis de información en un 40% de los procesos para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial en los próximos cinco años.	Implementar sistemas de recopilación y análisis de información en un 8% de los procesos para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial en el próximo año.
Implantar un sistema de control y seguimiento de pedidos que permita disminuir en al menos un 70% los retrasos, en los próximos cinco años	Implantar un sistema de control y seguimiento de pedidos que permita disminuir en al menos un 14% los retrasos, en el próximo año.
Incrementar el nivel de reconocimiento de la marca en un 85%, dentro de un periodo de cinco años, con la estrategia "Marketing de contenidos", basada en la promoción de contenido a través de canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales	Incrementar cada año el nivel de reconocimiento de la marca en un 17% , con la estrategia "Marketing de contenidos", basada en la promoción de contenido a través de canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales.
Incrementar la capacidad de captación de clientes en al menos un 85% con técnicas para optimizar los tiempos de entrega, dentro de un periodo de cinco años.	Incrementar la capacidad de captación de clientes en al menos un 17% con técnicas para optimizar los tiempos de entrega, hasta después de un año.
Lograr la satisfacción de un 90% por parte de los clientes con respecto a los productos de mobiliario que se ofrecen al mercado, dentro de un periodo de cinco años	Lograr la satisfacción de un 75% por parte de los clientes con respecto a los productos de mobiliario que se ofrecen al mercado, hasta después de un año.
Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 70% con estrategias de mercado y de fidelización de clientes en los próximos cinco años.	Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 14% con estrategias de mercado y de fidelización de clientes en el próximo año.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

En la tabla 18, se presentan los objetivos a corto plazo, los mismos que tienen un plazo establecido de un año para ser alcanzados. El siguiente paso de este proceso es la generación del plan operativo anual (POA).

5.3 Matriz para la implementación del plan operativo anual

El plan operativo anual (POA) es un documento que permite obtener información de manera estructurada acerca del proceso de planificación a corto plazo, usualmente se lo genera al final del año previo a su implementación. Su realización ayudará a la empresa a concretar los objetivos que se quiere aspirar anualmente. Con él, todos los miembros que conforman la organización podrán identificar acciones correctivas o preventivas que permitan avanzar hacia la visión empresarial.

Es necesario que el POA se alinee al plan estratégico, debido a que por medio del mismo se visualiza como se ha ido llevando el proceso de planeación estratégica dentro de la empresa. Además, debe ser claro, sencillo, entendible y comprensible para que todos los participantes tanto de alta gerencia, mandos medios y empleados entre otros, comprendan su propósito y puedan hacer uso de él para cumplir con todas las actividades en el año de ejecución.

Al igual que el plan estratégico, el POA debe contener la siguiente información: acciones o programas a desarrollar (estrategias de valor), el cronograma de implementación, los recursos tanto físicos como humanos que se necesitan para la ejecución, el presupuesto, los responsables primarios y de apoyo, los objetivos a corto plazo que se aspira alcanzar y las evidencias que se necesitan para verificar el cumplimiento de cada acción.

Con base a lo expuesto, se presenta la matriz para la implementación del plan operativo anual en la empresa “Moduline”, esta se realizó para el primer año de ejecución del plan estratégico.

Tabla 19: Matriz para la implementación del plan operativo anual en “Moduline”

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																			
ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR: Todas las estrategias integrales de valor que se constan en el plan estratégico																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Capacitar a todo el personal para disminuir la cantidad de productos defectuosos y mejorar la eficiencia operacional.													Capacitador	Computador, pizarra, proyector, hojas	\$180	Gerente	Secretaria	Mejorar la eficiencia operacional, implementando herramientas y tecnología para minimizar en un 2% la cantidad de defectuosos, en el próximo año	Documentación gráfica (Fotos y videos)
Asegurar que los empleados tengan acceso a documentos, archivos o información de los clientes para verificar las especificaciones del producto a realizar. Colocar en la nube la información para que puedan acceder los empleados.													Gerente	Computadora	\$20	Gerente	Secretaria		Información subida a la Nube.
Contratar la instalación de CRM que permita el análisis y la recopilación de información para facilitar la toma de decisiones.													Personal Contratado	Herramientas, materiales y equipos del personal contratado.	\$2.000	Gerente	Secretaria	Implementar sistemas de recopilación y análisis de información en un 8% de los procesos para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial en el próximo año.	Sistema CRM en un 8% de los procesos de la empresa
Contratar la instalación de un sistema que permita la gestión de los pedidos e impulse la medición, el control, el seguimiento y el manejo correcto de los procesos.													Personal Contratado	Herramientas, materiales y equipos del personal contratado.	\$700	Gerente	Jefe de operarios	Implantar un sistema de control y seguimiento de pedidos que permita disminuir en al menos un 14% los retrasos, en el próximo año.	Disminución de los retrasos.
Contratar un especialista para la elaboración e implementación de una estrategia de mercado basada en la creación y promoción de contenidos													Gerente y personal contratado	Computadoras, materiales de oficina	\$400	Gerente		Incrementar cada año el nivel de reconocimiento de la marca en un 17% , con la estrategia "Marketing de contenidos", basada en la promoción de contenido a través de canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales.	Registro de un incremento del 17% como consecuencia de la implementación de la estrategia de mercado. Contrato del especialista sociales.

Elaborar una tabla de enrutamiento, en donde se pueda identificar las rutas más óptimas para llevar a cabo los envíos de manera ágil, rápida y segura.																		Computadoras, materiales de oficina	\$300	Gerente		Incrementar la capacidad de captación de clientes en al menos un 17% con técnicas para optimizar los tiempos de entrega, hasta después de un año.	Informe con las rutas más óptimas	
Utilizar las tecnologías como GPS y control de voz que permiten conocer en tiempo real la información sobre los trayectos para la entrega de los productos																		Empleado de "Moduline"	Celulares	\$100	Gerente			Registro de satisfacción del cliente
Crear un servicio post venta que permita la gestión de las compras.																		Vendedor	Materiales de oficina, herramientas, celulares	\$50	Gerente	Vendedor	Lograr la satisfacción de un 75% por parte de los clientes con respecto a los productos de mobiliario que se ofrecen al mercado, hasta después de un año.	Registro de satisfacción del cliente
Crear un servicio post venta que brinde el soporte técnico en los productos																	Vendedor	Materiales de oficina, herramientas, celulares	\$200	Gerente	Jefe de operarios			
Enviar encuestas por correo electrónico a los clientes y preguntar sobre la experiencia con los productos.																	Vendedor	Materiales de oficina, herramientas, celulares	\$150	Gerente	Secretaria			
Contratar un especialista para la elaboración e implementación de una estrategia de mercado que se enfoque en el crecimiento y la retención de clientes.																		Gerente y personal contratado	Materiales publicitarios, equipos, computadoras	\$460	Gerente	Secretaria	Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 14% con estrategias de mercado y de fidelización de clientes en el próximo año.	Reporte del aumento de la rentabilidad en al menos un 14% como consecuencia de la implementación de la estrategia de mercado.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: La Autora

En el presente plan operativo se presenta el cronograma mensual para la implementación de cada una de las acciones, las cuales corresponden a la proporción anual de las estrategias de valor planteadas, estas servirán para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. También se encuentran los recursos, el presupuesto necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos, los responsables primarios y de apoyo y las evidencias.

La alta dirección de la empresa debe verificar que el POA se esté llevando a cabo de acuerdo a lo planificado, caso contrario debe realizar adaptaciones o cambios para garantizar el cumplimiento de las metas anuales. Una vez concluido con el primer POA, es necesario plantear un nuevo plan operativo con objetivos anuales y así consecutivamente hasta cumplir con los cinco años de este proceso de planeación estratégica.

5.4 Conclusiones

En este capítulo se ha finalizado el proceso de planificación a corto plazo, cuyo cumplimiento de los objetivos planteados permitirá dar un seguimiento y monitoreo a la implementación del plan estratégico. Es necesario que el plan a corto plazo se lo realice de manera periódica para tener un mejor manejo de los resultados y así, en el caso de que se necesite ajustes se pueda desarrollar alternativas de mejora que se adapte a las condiciones de “Moduline”.

El plan operativo servirá como una herramienta de gestión para que la empresa pueda llevar a cabo los objetivos y las metas aspiradas, a su vez mejorará la coordinación de los recursos de la organización: humanos, financieros y físicos y facilitará que los miembros tengan una visión clara de las actividades que deben realizar para el cumplimiento de las metas y los objetivos estratégicos que se encuentran en el plan estratégico.

Si la planificación a largo plazo nos indica hacia dónde tenemos que dirigirnos, la planificación a corto plazo nos muestra los pasos requeridos para el cumplimiento de los objetivos anuales; es por eso que se necesita el uso de ambas herramientas para la gestión empresarial.

CONCLUSIONES GENERALES

El desarrollo del presente trabajo de titulación, permitió cumplir satisfactoriamente con el objetivo general planteado que consistía en disponer de un modelo de planeación estratégica para la empresa “Moduline”. A raíz de que la empresa no contaba con una correcta planeación estratégica y considerando los cambios que se han venido llevando a cabo por la pandemia COVID-19, fue oportuno diseñar un modelo sólido y viable que le permitiera a la organización adaptarse a estos cambios, de tal manera que se gestione eficientemente los recursos y los materiales que posee, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo de todos los miembros y lograr el posicionamiento de la marca.

En este documento, se detalló cada una de las etapas para el desarrollo del proceso estratégico, los resultados obtenidos permitieron elaborar un modelo estructurado que mejorará el desempeño de la organización, mantendrá un enfoque en el futuro y presente, reforzará los principios de la visión, la misión y la estrategia empresarial y sobre todo orientará a la empresa a tener una visión global acerca de las acciones se deban ejecutar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Como primer paso del desarrollo de este proceso estratégico, se estableció la fundamentación del proceso de planeación estratégica, en donde se definieron varios conceptos, características y beneficios, entre otros. “Moduline” al no tener una correcta planeación, ocasionaba que los objetivos y las metas no tengan una dirección clara para ser alcanzados, sin embargo, estaba dispuesta a desarrollar un modelo que le permitiera crecer e innovar su negocio. Se consideró que esta información fue de suma importancia para el desarrollo de este trabajo, debido a que fue el punto clave donde se partió para realizar el análisis situacional, el direccionamiento estratégico y los demás objetivos.

Con el análisis situacional de la empresa, se recolectó información del entorno externo e interno y se analizaron varias áreas que permitieron conocer la realidad de la organización. Como resultado de esto, se determinó que la empresa necesita mejorar su posicionamiento, ya que su participación de mercado es media, lo que ocasiona que no pueda atraer a nuevos clientes. También se pudo evidenciar que la empresa requiere

una mejora en sus instalaciones e infraestructura y sus sistemas de comunicación, necesita de un estudio económico-financiero para llevar un mayor control de sus finanzas, carece de un proceso estructurado para la toma de decisiones y debe mejorar sus planes de contingencias. Sumado a esto, dentro de todas las áreas evaluadas se determinó que el dueño de la empresa no solo hace actividades operativas sino también gerenciales.

En el direccionamiento estratégico se establecieron los fundamentos más importantes para determinar el rumbo claro de la empresa y las acciones que se necesita para encaminarla hacia sus objetivos deseados. Con la definición de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial se trató de reflejar el diario actuar de la organización, que es lo que aspira y como se ve en el futuro.

Durante la planificación a largo plazo, se determinaron los temas estratégicos, los cuales fueron clasificados según el orden de importancia para la empresa, estos sirvieron de base para establecer los asuntos estratégicos externos e internos. Con la información obtenida, se realizó el análisis FO, FA, DO, DA para la obtención de los asuntos críticos y se procedió a evaluar cada uno de ellos. El resultado demostró que la empresa necesita la creación de estrategias de valor que ayuden a potenciar la robustez interna para su aprovechamiento. A partir de esto, se establecieron los objetivos estratégicos para un periodo de cinco años, los cuales deberán ser monitoreados a través de indicadores de gestión. Como último punto de la planificación a largo plazo, fue la elaboración del plan estratégico con las estrategias integrales de valor y su presupuesto referencial.

Por medio de la planificación a largo plazo, se desarrolló la planificación a corto plazo, la misma que contiene, los objetivos establecidos para un año y el plan operativo anual (POA), el cual servirá como herramienta de gestión para que “Moduline” pueda llevar a cabo las acciones necesarias y cumplir con lo planificado, tanto a corto, como a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación del plan estratégico a partir del año 2022, ya que el mismo traerá beneficios y la mejora sustancial en los procesos de la empresa.

Se recomienda informar a todos los niveles de la organización sobre el direccionamiento estratégico, de manera que cada uno de los integrantes se comprometan al cumplimiento de las actividades que están presentes en los planes elaborados, esto permitirá fomentar la cultura organizacional.

Se recomienda que “Moduline” realice los planes operativos anuales para el periodo 2023-2026.

Se debe considerar que tanto la visión, la misión y la estrategia empresarial fueron establecidas para un periodo de cinco años, no obstante, debido a los cambios de tendencias del mercado, es necesario que se revisen estos aspectos una vez al año, de modo que se puedan realizar actualizaciones de conformidad con las tendencias. De la misma manera, se sugiere revisar el plan estratégico con los objetivos a largo plazo, cada año, y de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo de los planes operativos anuales, se pueda ajustar el plan estratégico propuesto, lo que permitirá una buena gestión empresarial.

Se recomienda generar un archivo con toda la documentación y los resultados obtenidos del plan estratégico y de los planes operativos anuales, con la finalidad de contar con evidencias del proceso de planeación estratégica.

Se recomienda que el gerente de “Moduline” mantenga una comunicación con la autora de la propuesta, con el propósito de ir verificando que la implementación de los planes elaborados se esté realizando para conseguir los objetivos y metas esperadas, además de garantizar el cumplimiento del proceso de planeación estratégica a corto y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: itam-plas*. 144.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento Estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21, 2. <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Chiavenato, I., & Rão Sapiro. (2008). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- COFAE. (2009). *Auditoría Interna en el Sector Público*. 9.
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_aud_int_mat_anex.pdf
- Coronel, I. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. 101.
- Coronel, I. (2020). *Gestión por procesos*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Diez-silva, H. M., Pérez-ezcurdia, M. A., & Ramos, F. N. G. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección Perspectiva del Manager público
Performance and success measurement when managing projects .
Mesure du rendement et de la réussite en gestion de projets : le cas des cadres de la fonction publique
Medição de. *Revista EAN*, 73, 60–79.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602012000200005&lng=en&tlng=es
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson, J. W. S. (2009). *Administración*.
- Fernández, A. (2001). El Balance Scorecard: ayudando a implantar estrategias. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, 31–42. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Francés, A. (2004). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. IESA, Caracas.
- Galli, M. (2017). *Stakeholders: ¿qué son y cómo gestionarlos?*
- González Fernández, O., & Ramos de Las Heras, A. (2018). Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. *Retos de La Dirección*, 12(1), 140–158.

- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15–22.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Johnson, G., & Scholes, K. (2006). Whittington. (2008) Exploring corporate strategy. Financial Times Prentice Hall, Harlow.*
- Kaplan, R., & David, N. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). *Cuadro de Mando Integral, Segunda Ed*, 305.
- López, J. C. F. (2018). *Planeación Estratégica UNIDES*.
- Martínez, A., & Everardo, T. (2001). *La Unidad Laguna , sede del Tercer Encuentro Académico Nacional sobre Administración de Agronegocios Torreón , Coahuila , 22 y 23 de febrero 2002.*
- Martos, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Tesis Doctoral. *Universidad Politecnica de Catalunya*, 30, 1 a 206.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva* (Editorial).
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración Estratégica*. Editorial Limusa.
- Sanz, J. B., Carmona, M. A., Remigio, C., Pérez, C., Rivas, M. A., Fernando, Z., & Panchon, T. (2002). *Guía Para Una Gestión Basada En Procesos Presentación*. 99.
- Suaréz, E. (2015). Planificación a largo plazo. *Universidad Militar Nueva Granada*.
 UCUENCA. (n.d.). *Plan a largo plazo*. https://ucuencaep.com.ec/plan_largo_plazo
- Uruguay - Guía para la gestión de desempeño de las empresas públicas y definición de indicadores clave (KPIs).* (n.d.).
- Villalaz, L. (1999). *Planificación Estratégica*. 13.
https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para el Análisis Situacional Inicial

Personal

1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
2. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
3. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
4. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
5. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Productos y servicios

6. ¿Cuáles son nuestros productos / servicios preferidos por nuestros clientes?
7. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/ servicios en nuestra cartera de productos/ servicios?
8. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/ servicios?
9. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/ servicios?
10. ¿Cuáles con los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/ servicios?

Mercado

11. ¿Qué mercado (s) atendemos y quienes son nuestros clientes?
12. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
13. ¿Quiénes son nuestros competidores?
14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/ servicios?
15. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

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 se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros productos 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 equipos y la tecnología disponible para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medio ambiente?
24. ¿Gestionamos nuestra 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. ¿Quiénes toman 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 stakeholders?