



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
TECNICENTRO AUTOMOTRIZ SUPERCAR EN LA CIUDAD
DE SUCÚA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN

Autor:

PESÁNTEZ ERAZO DANIELA ISABEL

Director:

ING. PEDRO GUERERO MAXI

CUENCA- ECUADOR

2023

DEDICATORIA

El documento se dirige a todas las personas que han tenido un impacto en la vida del autor, agradeciéndoles por su contribución en los aspectos académicos, emocionales y personales.

Se dedica especialmente a los estudiantes de carreras técnicas y administrativas relacionadas, con la intención de proporcionarles un recurso útil para el estudio de la asignatura de planeación estratégica.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un agradecimiento muy especial a mis padres,
Hernán y María Esther, quienes han sido la fuerza impulsora en mi vida
y a quienes les debo todo.

También quiero agradecer de manera especial a mi tía Lourdes,
quien han sido un ejemplo y un apoyo constante para mí.
Asimismo, quiero extender un agradecimiento muy especial a mi hermano
Juan Pesántez quien siempre ha sido mi ejemplo a seguir
Y me ha apoyado en todo este camino.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN:	iv
ABSTRACT:	iv
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO 1: CONCEPTUACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.1. Objetivos	5
1.1.1. Objetivo General	5
1.1.2. Objetivos Específicos	5
1.2. Antecedentes	6
2. CAPÍTULO 2. LA ORGANIZACIÓN	7
2.1. Nombre y descripción de la organización.	7
2.2. Productos y servicios.	7
2.3. Análisis Situacional	9
2.3.1. Introducción	9
2.3.2. Identificación y obtención de información	10
3. CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	20
3.1. Introducción	20
3.2. Valores	20
3.3. Misión	21
3.4. Visión	22
3.5. Estrategia Empresarial	23
3.6. Temas estratégicos	25
3.7. Asuntos estratégicos	27
3.8. Objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño	29
3.9. Cuadro de mando integral	31
3.10. Mapa estratégico:	31
3.11. Tablero de control	34
3.12. Plan estratégico	36
4. CAPÍTULO 4. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO	39
4.1. Introducción	39
4.2. Objetivos a corto plazo	40
4.3. Planes operativos anuales	42
4.4. VSM	43
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47

RESUMEN:

El presente trabajo de titulación presenta una planificación estratégica del Tecnicentro automotriz Supercar ubicado en la ciudad de Sucúa. La metodología utilizada en este trabajo se centra en un análisis de la situación actual de la empresa, el direccionamiento estratégico, establecimiento de objetivos estratégicos, y el uso de un VSM (Value Stream Mapping).

Estas herramientas y enfoques permiten establecer objetivos claros, identificar acciones concretas y mejorar continuamente el desempeño de la organización. Los resultados de este trabajo de titulación fue proponer una metodología integral que abarca el direccionamiento estratégico, la planificación a largo y corto plazo y el uso de un VSM para lograr un control óptimo de los procesos.

Palabras clave: análisis interno, direccionamiento estratégico, herramientas., planificación estratégica, valor agregado

ABSTRACT:

This degree work is a strategic planning for the Supercar Automotive Technical Center located in Sucúa. The methodology used in this work was focused on an analysis of the current situation of the company, strategic direction, establishment of strategic objectives, and the use of a VSM (Value Stream Mapping). These tools and approaches make it possible to set clear objectives, identify concrete actions and continuously improve the performance of the organization. The results of this work were to propose a comprehensive methodology that encompasses strategic direction, long and short term planning and the use of a VSM to achieve optimal process control.

Keywords: added value, internal analysis, strategic direction, strategic planning, tools.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un paso crucial para comprender la importancia de esta disciplina en el ámbito empresarial. La planeación estratégica se refiere a un proceso que permite a las organizaciones establecer metas claras, identificar las acciones necesarias para alcanzarlas y definir las estrategias a largo plazo para lograr el éxito.

En la actualidad, los mercados son cada vez más competitivos y dinámicos, lo que hace que sea esencial para las empresas contar con una planificación estratégica sólida. Este enfoque permite a las organizaciones anticipar los cambios del entorno, identificar oportunidades y amenazas, y adaptarse de manera efectiva para alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica implica un análisis exhaustivo de los recursos, capacidades y ventajas competitivas de una organización, así como la evaluación de su posición actual y su visión a largo plazo. Además, se deben considerar factores internos y externos que pueden afectar el desempeño y la dirección futura de la empresa.

En esta planeación estratégica, explicaremos los conceptos fundamentales, los beneficios y los pasos involucrados en este proceso. También examinaremos cómo se aplica la planeación estratégica en diferentes industrias y organizaciones, destacando su relevancia en un entorno empresarial en constante cambio y evolución.

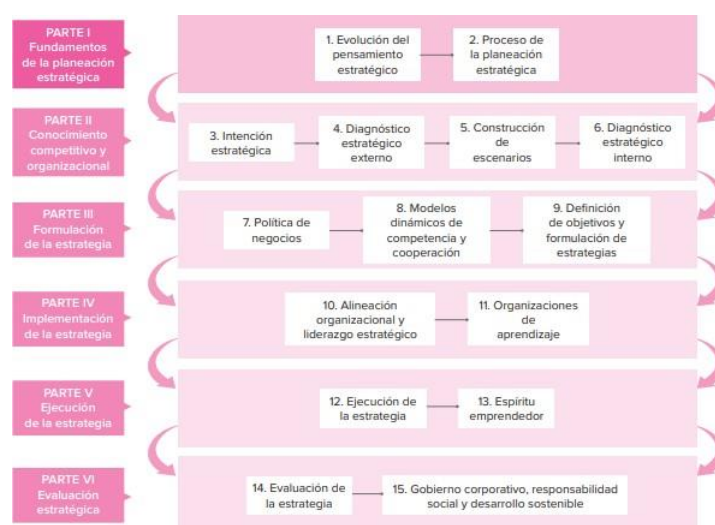
1. CAPÍTULO 1: CONCEPTUACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas actualmente se encuentran en una situación de cambios constantes que afecta directamente la operatividad en corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo. Por lo mismo que toda empresa debe tener un direccionamiento adecuado y una herramienta de gestión que sostenga a la empresa.

La planeación estratégica es un proceso que se utiliza para establecer los objetivos y metas a largo plazo de una organización y definir las estrategias necesarias para alcanzarlos. Es un proceso clave en la gestión empresarial y se realiza para ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios en su entorno y lograr un crecimiento sostenible. El proceso de planeación estratégica implica varias etapas, que incluyen el análisis del entorno externo e interno de la organización, la definición de su visión, misión y valores, la identificación de los objetivos y metas a largo plazo y la definición de las estrategias y planes de acción necesarios para alcanzarlos.

La planeación estratégica es importante porque permite a las organizaciones establecer una dirección clara y coherente para su futuro y alinear sus recursos y esfuerzos en torno a metas y objetivos específicos. Además, la planeación estratégica permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en su entorno y adaptarse a ellas de manera efectiva.

Figura 1: Fundamentos de la planeación estratégica



Fuente. Adaptado de Chiavenato (2016)

En la figura 1 se observa los fundamentos de la planeación estratégica que se dividen en seis partes, donde cada uno de estos siguen de forma cronológica el desarrollo. En esta gráfica podemos observar el paso a paso de cada fundamento y cómo se subdividen los mismos.

Para (Jaramillo, 2019) es indispensable que una empresa establezca planes o rutas que vayan de la mano de una adecuada planeación estratégica, con el objetivo de estén alineados los recursos y exista un crecimiento empresarial. Por tanto, se puede concluir que mediante este proceso se proporcione un marco de referencia para el desarrollo organizacional que pueda conducir a un óptimo funcionamiento de las empresas. (*Domain Suspension*, n.d.)

La planeación estratégica se ha venido desarrollando con antecedentes neoclásicos y se ha convertido en un elemento indispensable para el desarrollo empresarial. Es un proceso que se realiza para alcanzar objetivos a largo plazo. Por lo tanto, un ambiente globalizado hace que la tecnología, mano de obra, recursos utilizados influyan de forma directa, de forma que la competitividad aumente de tal manera que las mejores propuestas y herramientas de gestión que se implementen sean las que marquen la diferencia.

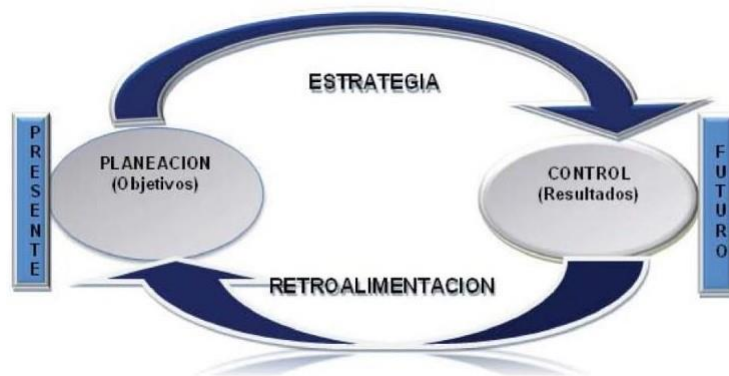
Para poder implementar un manual de planeación tenemos que tener en cuenta varios conceptos necesarios. Para (Koontz, 1998) nos dice que la previsión es la base que tiene que tener una planeación, y nos afirma que “la función administrativa está basada en la selección de varias alternativas, objetivos, procedimientos y programas de una empresa” (p.796).

La planeación de igual forma se puede mencionar que nos sirve como base para manejar una empresa, elevar la eficiencia en varios ámbitos y sobre todo que no exista ninguna improvisación. A continuación, mostraremos la relación que existe entre la planeación y el control. (*Domain Suspension*, n.d.)

La planificación es un proceso clave en la gestión empresarial y es esencial para el éxito de cualquier empresa. La planificación en las empresas se refiere a la identificación de objetivos y metas a largo plazo y a la definición de las estrategias necesarias para alcanzarlos.

La planificación en las empresas implica la definición de objetivos claros y específicos, la identificación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos y la elaboración de planes y estrategias que permitan a la empresa alcanzar sus metas.

Figura 2: Relación de la planeación y el control



Fuente. Adaptado de Chiavenato (2016)

Por otra parte, podemos mencionar que la planeación se va discriminando en áreas funcionales, y estas llegan a convertirse en lo que es la planeación táctica; es decir la planeación estratégica es toda la organización y tiene objetivos a largo plazo mientras que la planeación táctica hace referencia a la conformación de varios departamentos y sus objetivos son a medio plazo.

Para Suarez y Altahona (2009, p.12), se define a la planeación como el proceso sistemático que se realiza dentro de una empresa desde los cargos mas altos buscando ser competitivas dentro del mercado, de tal manera que tomen un rumbo estratégico para que sean eficientes con todos los recursos que cuentan.

Según Choy (2019) todas las dimensiones como organización, planeamiento control y dirección conllevan una relación con la rentabilidad, este estudio se realizó mediante pruebas de estadística donde se pudo concluir que la gestión empresarial tiene una gran escala positiva en relación con la rentabilidad. Como también se pudo evidenciar por otra parte según Padilla (2019) que también hay una relación entre el planteamiento estratégica y la gestión empresarial realizando de igual manera las pruebas estadísticas que son fundamentales para que sean estudios verídicos, de tal manera que la correlación que existe de nuevo fue positiva.

Para (Aramburu, 2017) un plan estratégico tiene el objetivo de tener una visión general del estado en que se encuentra la empresa de manera que se pueden realizar acciones a tiempo para el futuro de manera que no existan imprevistos, la misma que se realiza desde la alta dirección la cual es la que se encarga de tomar las decisiones las mismas que las volverá más competitivas.

Los enfoques del proceso de planeamiento estratégico son de gran ayuda para el proceso de dirección empresarial, pues se evidencia su efectividad y utilidad como se observa en la figura 3.

Figura 3: Dimensiones del planeamiento estratégico

		Autores		
		(Aramburu, 2017)	(Ronda & Marcané, 2002)	(Chiavenato, 2001)
Dimensiones del Planteamiento estratégicos	1.	Conocimiento.	1. Planeación.	1. Planeación.
	2.	Participación.	2. Implantación.	2. Organización.
	3.	Control.	3. Control.	3. Dirección. 4. Control.

Fuente. Elaboración propia.

Lo que nos lleva a la rentabilidad que hace referencia a la relación que existe entre los ingresos y los costos de los activos de la organización, también se puede decir que la rentabilidad económica es considerada como el rendimiento de activos durante la gestión de la empresa. Para realizar un análisis más minucioso, se toman en cuenta los márgenes o puntos de equilibrio. Se puede decir que los factores que interfieren en este es el aumento de la calidad, reducción de costos y distinción del producto. Existen varios tipos entre ellos tenemos la rentabilidad económica que se determina que tan eficiente son los resultados de todas actividades que se realizan en la organización y la rentabilidad financiera que es con total autonomía es decir es conseguido por cada uno de los recursos. Ore (2020)

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Crear un Modelo de Planeación Estratégica para la empresa Tecnicentro automotriz Supercar.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de información general sobre la situación actual de la empresa

- Establecer el direccionamiento estratégico para la empresa.
- Crear una planificación a corto plazo e implementación de un plan de mejoramiento de calidad de los servicios.

1.2. Antecedentes

Esta disertación se enfoca en el desarrollo de una propuesta de mejora de la calidad de los servicios que brinda el Tecnicentro automotriz SUPERCAR. Es una empresa familiar creada por iniciativa de sus dueños, ofrece un servicio de calidad en servicios de mecánica y venta de repuestos. Por otra parte, la entidad no cuenta con una estructura orgánica sólida ni funcional, tampoco se encuentran definidos claramente los procesos internos.

Aquello genera que existan diversos inconvenientes vinculados a la eficacia, eficiencia, comunicación, planificación, dificultad en la localización de problemas y la toma de decisiones correctivas. El no tener el conocimiento de las problemáticas generales de las empresas, genera que se encuentren sin identificar el camino más adecuado para que logre sus objetivos planteados y sean competitivos. Basado en lo antes mencionado un modelo de Planeación Estratégica es imprescindible para la toma de decisiones acertadas dentro de la organización.

En la actualidad toda organización, sea grande o pequeña, debe buscar una manera adecuada de conseguir mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, con el propósito de mejorar su desempeño global y lograr las metas establecidas. Dentro del trabajo de titulación de la Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para la empresa "Tecnicentro automotriz SUPERCAR" se pretende ejecutar un análisis interno y externo de la organización promedio de la gestión apropiada y continua de la estrategia empresarial, en base a herramientas a través de un plan estratégico y de planes operativos, que conduzcan al logro de sus objetivos.

2. CAPÍTULO 2. LA ORGANIZACIÓN

2.1. Nombre y descripción de la organización.

La empresa "Tecnicentro automotriz SUPERCAR" está dedicada a la generación de los servicios de mantenimiento de vehículos y venta de repuestos. es una empresa relativamente joven, que fue creada en el año 2019, se dedica al mantenimiento de vehículos; dentro del cual se especializa en actividades de alineación, balanceo y cambios de aceite. Adicionalmente comercializa neumáticos, baterías y lubricantes.

El Tecnicentro automotriz está enfocado en satisfacer las necesidades en cuanto a mantenimiento automotriz para los propietarios de vehículos livianos y pesados, de manera especial los taxis. Se encuentra ubicado en la ciudad de Sucúa, provincia de Morona Santiago.

Ante los constantes cambios tecnológicos, la empresa se ha ido innovando constantemente en un mercado globalizado y que evoluciona rápidamente, logrando determinar que la empresa ha puesto mayor énfasis en la parte técnica y productiva, lo cual nos ha llevado a investigar el área administrativa mediante la Planificación Estratégica.

El análisis situacional inicial de la empresa busca hacer un diagnóstico para conocer el estado en que se encuentra la empresa, mediante el levantamiento de información. Según Andrés Velásquez Contreras autor de la revista Escuela de Administración y Negocios es "Un diagnóstico que busca establecer hechos e identificar problemas y, tal vez incluso, efectuar comparaciones y evaluaciones". (Velásquez Contreras, 2005),

2.2. Productos y servicios.

En la actualidad esta empresa se dedica a la venta de repuestos de vehículos como baterías, repuestos automotrices, neumáticos, aceite. Esta empresa también tiene un enfoque de prestar servicios de alineación, balanceo, reparación y todo lo que se encuentre relacionado con el servicio automotriz.

La empresa se dedica a realizar mecánica rápida, actualmente se está incrementando el espacio de trabajo para luego adquirir nueva maquinaria y poder ofrecer nuevos servicios. El servicio más rentable es el servicio mecánico y la venta de repuestos, y el menos rentable es el enllantaje. El valor agregado que entrega la empresa al cliente es la garantía y la excelente atención.

Atendemos a clientes de las ciudades de Sucúa, Méndez y Logroño, nuestros clientes potenciales son los taxistas. La empresa tiene un gran posicionamiento de mercado, debido al excelente servicio y trabajo garantizado que ofrece. Es por esto que busca expandirse hacia Macas, zona norte de la provincia.

Figura 5: Repuestos Mansuera



Fuente: Mansuera (2023).

Los repuestos se clasifican en genuinos, originales, alternativos. Los genuinos hace referencia a las piezas que se comercializan con empaque de la marca, los originales son piezas completamente parecidas a las genuinas, pero son autopartes empacadas, mientras que los alternativos son producidas por terceras empresas que cuentan con la maquinaria para hacer replicas de las mismas son usualmente contruidas en China, Alemania y Japón. (Repuestos En Autos Nuevos - Taller Infante, 2019)

Figura 6: Alineación de automóvil



Fuente: Zapata (2019). Alineación de automóvil. [Fotografía]. Autocosmos.

Es la actualidad la demanda de vehículos ha aumentado de forma notable, en los

últimos 10 años se ha visto que las ventas de vehículos han crecido en gran escala. Según estudios realizados un 9,2% de vehículos nuevos se registró en el 2014, lo que trae consigo un incremento notable de la demanda de servicios de automotriz. (Zegarra Cueva Dammert & Vintimilla Rodas Milton, 2016)

2.3. Análisis Situacional

2.3.1. Introducción

El análisis situacional de la empresa tiene como objetivo responder las preguntas que se plantean ¿Qué está ocurriendo, ¿Qué va a pasar? ¿Qué hay que hacer al respecto? Estas son las principales preguntas ha se deberán responder para conocer en qué situación se encuentra la organización. A continuación, daremos a conocer el diagrama circular del método de análisis situacional.

Figura 7: Diagrama circular del método de análisis situacional



Figura 1.

Hanel (2005). Diagrama circular del método de análisis situacional Alineación.

[Fotografía]. Zaloamati

La evaluación situacional inicial implica un examen cuidadoso y detallado de la información interna y externa relevante para determinar la dirección estratégica de la

empresa. A partir de esta evaluación, se pueden elaborar planes a largo y corto plazo, identificar los procedimientos necesarios y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas correspondientes.

2.3.2. Identificación y obtención de información

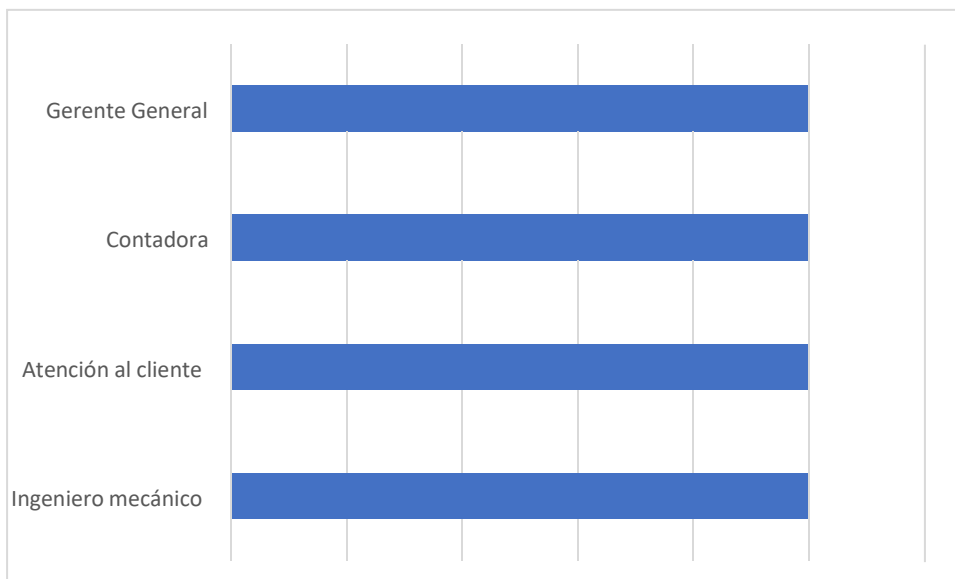
Los métodos que se aplicarán para la recopilación de información de la empresa es la entrevista que será dirigida al gerente de empresa para recopilar todos los datos necesarios para evaluar en qué condiciones se encuentra la empresa, que nos servirá para aplicar una planeación estratégica adecuada.

Personal

La empresa no cuenta con el personal necesario e idóneo, así como tampoco con planes de incentivos, reconocimientos o promoción. La empresa cumple con todas las leyes, seguro, horas extras, mientras que la competencia no lo hace. Mediante investigación y sugerencias de nuestros trabajadores se ha logrado un buen desarrollo organizacional.

La empresa está conformada por un personal de 8 trabajadores, que se encuentran distribuidos en diferentes áreas que se mencionará a continuación: 5 mecánicos, 1 ingeniero automotriz, 1 contadora y 1 ingeniera de la producción.

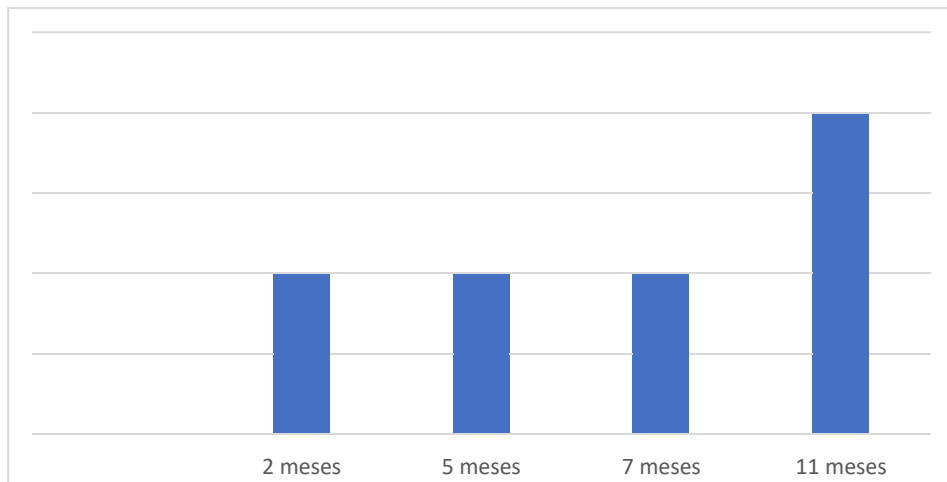
Figura 8: Distribución de los trabajadores en base a su cargo en la empresa Tecnicentro automotriz Supercar



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 8 se puede evidenciar que en la organización se contaba con 4 personas, donde se comienza con el gerente general el cuales son encargados de la planificación estratégica. Como segundo punto tenemos a la contadora que se encarga de toda la parte de movimientos financieros de la empresa. Luego tenemos a la persona encargada de la atención del cliente que es quien se encarga de tomar las órdenes y pasarlas al ingeniero mecánico, que es quien las ejecuta.

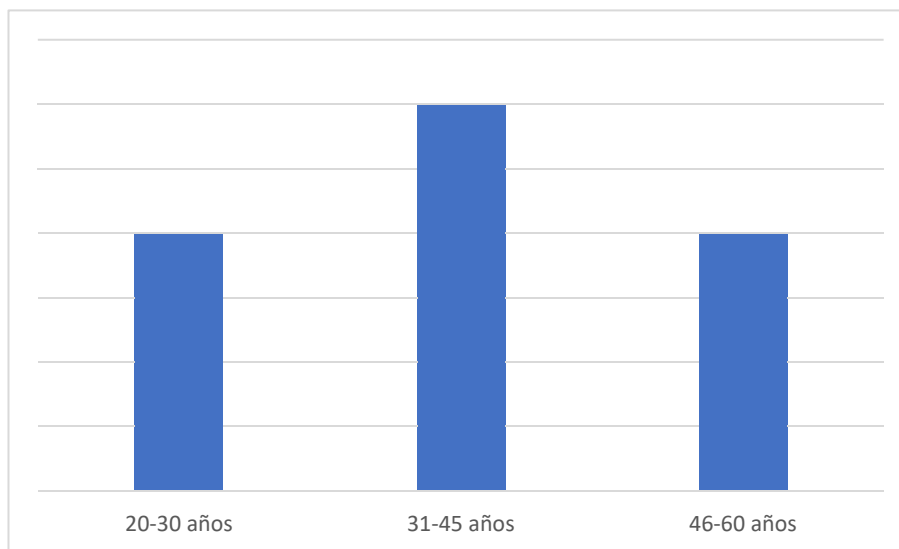
Figura 9: Distribución de los trabajadores en cuanto a la antigüedad en la empresa Tecnicentro automotriz Supercar



Fuente. Elaboración propia.

La figura 9 muestra la antigüedad de los empleados, donde tres de las siete personas que laboran en la empresa tiene 11 meses de experiencia, es decir se comenzó con dos ingenieros automotrices y un empleado de atención al cliente, posteriormente se empleó a una contadora que tiene 7 meses de trabajo en la empresa; se contrató a un gerente general en la empresa que cumple con sus roles hacer 5 meses y por último se contrató a un ingeniero mecánico por la cantidad de trabajo en la empresa que tiene 2 meses.

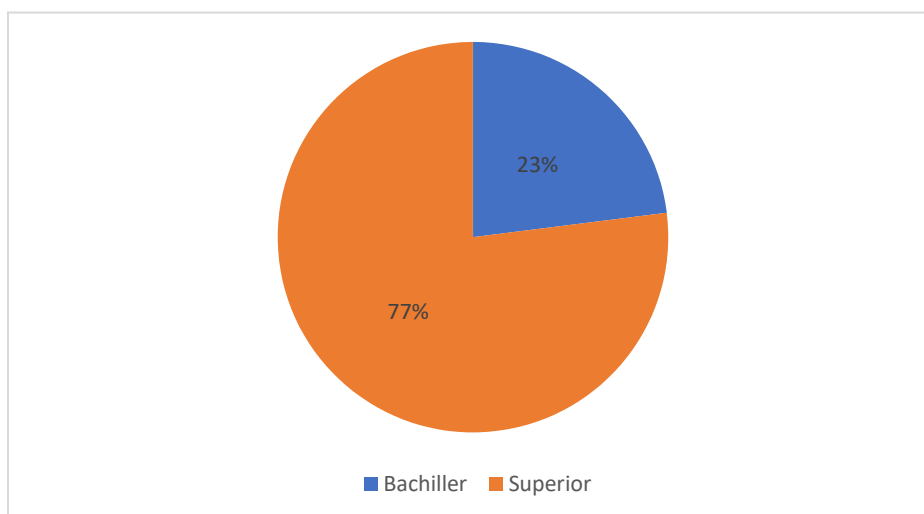
Figura 10: Distribución de los trabajadores en cuanto a su edad en la empresa Tecnicentro automotriz Supercar



Fuente. Elaboración propia.

En la recolección de información se pudo obtener las edades de los empleados de la empresa, como se muestra en la (figura 10), se idéntica que el 60% de los empleados se encuentran en un rango de edad de 31 a 45 años, el 20% entre 20 a 30 años y el otro 20% se encuentran entre 46-60 años.

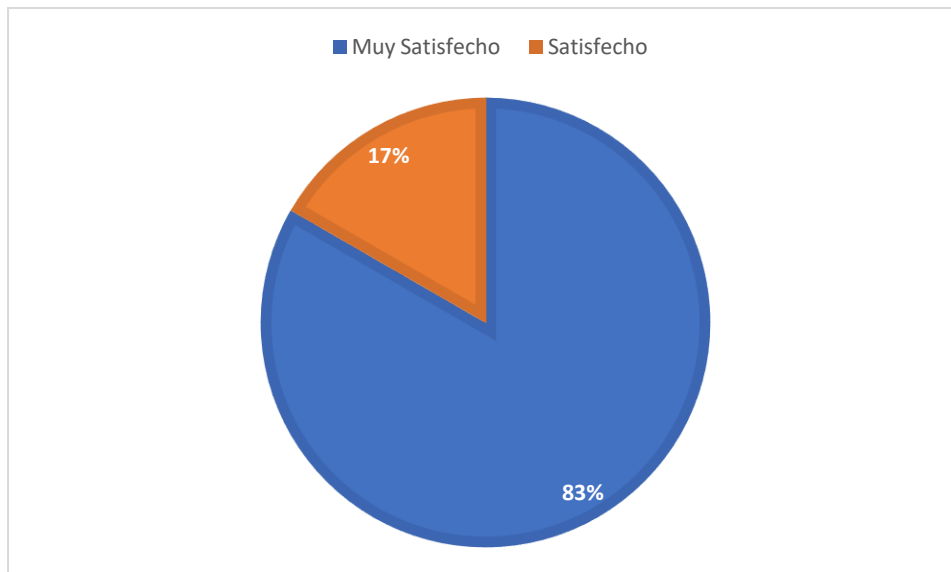
Figura 11: Distribución de los trabajador en la empresa Tecnicentro automotriz Supercar en cuanto con la formación académica.



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 11 destaca que el 77% de los empleados cuentan con estudios superiores con un título de tercer nivel, especializados en su campo de trabajo, y solo el 23% de los empleados son bachilleres sin embargo se encuentran cursando estudios superiores.

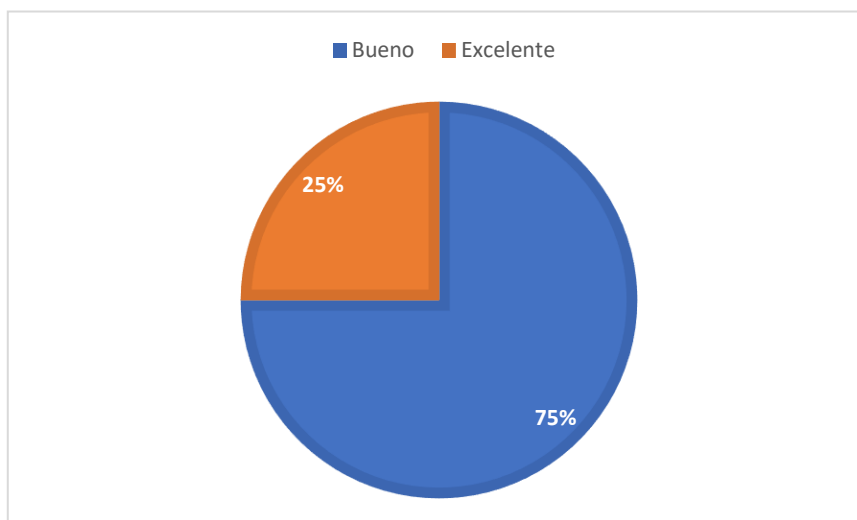
Figura 12: *Distribución de los trabajadores en cuanto a la satisfacción que tenga en la empresa Tecnicentro automotriz Supercar.*



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 12 se muestra que el 83% de los empleados se encuentran muy satisfechos laborando en la empresa, y el 17%, solo satisfechos.

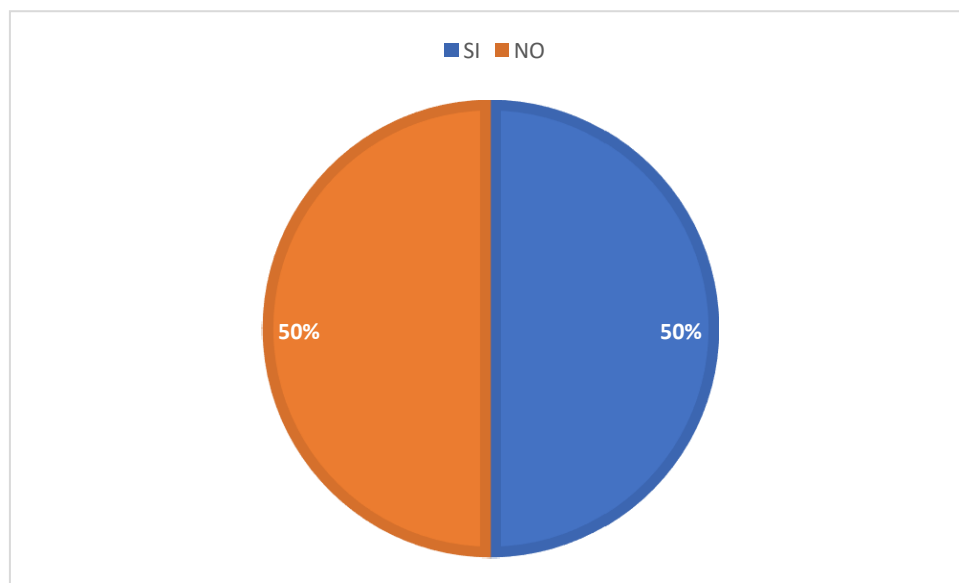
Figura 13: *Distribución de los trabajadores en la empresa Tecnicentro automotriz Supercar de la relación de los empleados*



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 13 se muestra que el 75% de los empleados califican como excelente a la relación que existe entre los miembros de la empresa, y el resto que es un 25% la mencionan como una buena relación. Lo que quiere se puede concluir que la relación de empleados es muy satisfactoria para la empresa.

Figura 14: *Distribución de los trabajadores en la empresa Tecnicentro automotriz Supercar de acuerdo al conocimiento de distribución*



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 14 se observa que el 50% de los empleados de la empresa conocen sobre las tareas que hacen en las diferentes áreas que laboran los demás, lo que no nos da un buen resultado pues el otro 50% de los trabajadores no se relacionan en la empresa.

Mercado

El mercado es un término que se utiliza para referirse a un lugar donde se intercambian bienes y servicios por dinero u otros bienes. También puede referirse a un sistema económico donde se compran y venden productos, y donde la oferta y la demanda determinan los precios.

Existen diferentes tipos de mercados, como el mercado de valores, donde se compran y venden acciones de empresas; el mercado de divisas, donde se negocian distintas monedas; el mercado inmobiliario, donde se compran y venden propiedades; y el mercado de productos básicos, donde se negocian materias primas como el petróleo, el oro o el trigo.

El mercado está dirigido para todo el público que tenga un automóvil y requiera de un servicio automotriz; también para las personas que necesiten comprar repuestos o productos automotrices. Su materia prima es conseguida en empresas locales y nacionales, las cuales nos brindan los mejores precios y calidad en sus productos otorgando un valor agregado diferenciador ante la competencia.

Una posible cita sobre el mercado proviene del economista y filósofo escocés Adam Smith, quien es considerado uno de los padres de la economía moderna. En su obra "La riqueza de las naciones" (1776), Smith describió el mercado como un mecanismo de coordinación económica:

"Al perseguir su propio interés, [el individuo] a menudo promueve el de la sociedad de manera más efectiva que cuando realmente intenta promoverlo. Nunca he conocido a mucha gente buena por ser demasiado consciente de sus propios intereses, mientras que he encontrado muchos que no son lo suficientemente conscientes de ellos" - Adam Smith, "La riqueza de las naciones" (1776).

Esta cita destaca la idea de que el mercado funciona gracias a la motivación egoísta de los individuos, quienes buscan obtener beneficios para sí mismos, pero que a través de la competencia y la oferta y la demanda, terminan beneficiando a la sociedad en su conjunto. Esta idea se conoce como la "mano invisible" del mercado, y es una idea fundamental en la teoría económica clásica.

Precios o retribuciones

Los precios se refieren al valor monetario que se le asigna a un bien o servicio en el mercado. Es el costo que un comprador está dispuesto a pagar por un producto o servicio. Los precios pueden variar dependiendo de la oferta y la demanda del mercado, los costos de producción, la competencia y otros factores.

Por otro lado, las retribuciones se refieren a la remuneración que se otorga a una persona por su trabajo o servicios prestados. Las retribuciones pueden ser salarios, bonificaciones, comisiones, prestaciones, entre otros beneficios.

En resumen, los precios se refieren a la valoración monetaria de un bien o servicio en el mercado, mientras que las retribuciones son la compensación que se otorga a una persona por su trabajo o servicios prestados.

La fijación de precios se basa en el porcentaje de ganancia en los productos y en cuanto a servicios, a la dificultad y tiempo que toma realizarlo. La empresa revisa los precios de los servicios una vez al año y de los repuestos una vez al mes. El precio por el servicio y productos ofrecidos concuerdan con su calidad y están equiparados con el precio de venta de la competencia. Los clientes aceptan con normalidad nuestros precios ya que el producto y servicio es garantizado y la atención al cliente es de calidad.

La fijación de precios es el proceso mediante el cual una empresa determina el precio de venta de sus productos o servicios. Es una decisión estratégica que tiene un gran impacto en el éxito de la empresa, ya que puede afectar la demanda del producto, la rentabilidad y la imagen de la marca.

Existen diferentes métodos para fijar precios, entre los que se encuentran:

1. Costo-plus: consiste en agregar un margen de ganancia a los costos de producción del producto.
2. Competencia: consiste en fijar precios similares a los de los competidores del mercado.
3. Valor percibido: se basa en el valor que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio.
4. Descuento por volumen: se ofrecen descuentos a los clientes que compran grandes cantidades de productos.
5. Precios psicológicos: se utilizan precios que parecen atractivos para los clientes, como precios terminados en 9,99 en lugar de redondeados.

Cada método de fijación de precios tiene sus ventajas y desventajas, y la elección del método adecuado dependerá de la situación específica de la empresa y del mercado en el que opera.

Instalaciones y recursos

Las instalaciones y recursos son aspectos clave en cualquier tipo de negocio o empresa. Las instalaciones se refieren a los edificios, oficinas, fábricas, maquinarias, herramientas y otros bienes inmuebles que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones. Los recursos se refieren a los recursos humanos, financieros y tecnológicos que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos.

Las instalaciones y recursos pueden tener un gran impacto en la productividad y rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, una fábrica bien equipada y moderna puede aumentar la eficiencia y la calidad de los productos, mientras que una oficina cómoda y bien equipada puede aumentar la satisfacción y productividad de los empleados.

Algunos ejemplos de instalaciones y recursos que una empresa puede necesitar incluyen:

1. Edificios y oficinas: espacio físico para albergar a los empleados y llevar a cabo las operaciones de la empresa.
2. Maquinarias y herramientas: equipos necesarios para la producción de bienes y servicios.
3. Tecnología: software, hardware y sistemas de información necesarios para la gestión de la empresa.
4. Recursos humanos: empleados capacitados y motivados que pueden llevar a cabo las operaciones de la empresa.
5. Finanzas: capital y liquidez necesarios para financiar las operaciones de la empresa.

La gestión eficaz de las instalaciones y recursos puede ayudar a una empresa a mantenerse competitiva y a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Actualmente la empresa no cuenta con las instalaciones adecuadas para brindar un mejor servicio, al momento se está trabajando en la ampliación y remodelación del taller. Se realiza control de calidad cada cierto tiempo. Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para el sector y sus precios para poder innovar. Al momento estamos incorporando nueva tecnología en la empresa. Se cuenta con procesos y métodos actualizados y efectivos.

Finanzas y rentabilidad

Las finanzas son el conjunto de actividades relacionadas con el manejo de dinero y la toma de decisiones financieras. Se refiere a la gestión de los recursos financieros de una empresa, incluyendo la planificación financiera, la gestión de riesgos, la inversión y la obtención de financiamiento.

Las finanzas se refieren al conjunto de actividades relacionadas con el manejo del dinero, el crédito, la inversión y la gestión de los recursos financieros de una organización o

individuo. El objetivo de las finanzas es maximizar el valor de los recursos financieros y asegurar su uso efectivo.

Las finanzas se dividen en varias áreas, como la gestión financiera, la contabilidad, el análisis financiero, la inversión, el control de riesgos financieros y el mercado de capitales.

La financiación de la empresa se creó con una parte de dinero prestado, es por esto que se continúa pagando deudas, y por esto puede sufrir riesgos de liquidez y de mercado. Sin embargo, ha tenido un gran posicionamiento lo que ha permitido que la empresa crezca y tenga gran rentabilidad. El índice de liquidez se puede identificar mensualmente donde se realizan los pagos de las deudas y se pueden sacar las ganancias de la empresa. Estos pueden variar por diferentes factores como vacaciones, precios de materia prima, entre otros.

Información y comunicación.

La comunicación a través de redes sociales puede ser de diferentes formas, como mensajes directos, publicaciones en el muro, comentarios, etiquetas y compartir publicaciones. Esta comunicación es bidireccional, lo que significa que tanto el emisor como el receptor pueden participar en la conversación y responder en tiempo real.

Las redes sociales también han permitido la creación de comunidades en línea, donde las personas con intereses comunes pueden interactuar y compartir información y opiniones. Además, las redes sociales se han convertido en un importante canal de marketing y publicidad para las empresas, ya que pueden llegar a una gran audiencia de forma rápida y efectiva.

La empresa no cuenta con un departamento de comunicación, pero a principal fuente de información del entorno son las redes sociales, así como también, nuestros clientes cuando acuden a la empresa, escuchamos y seleccionamos la información recibida para poder mejorar, negociar e innovar.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual una persona o grupo de personas elige entre diferentes opciones para resolver un problema o alcanzar un objetivo específico. La toma de decisiones es un proceso clave en la vida cotidiana, en el ámbito laboral y en cualquier otra situación en la que sea necesario elegir entre diferentes alternativas.

El proceso de toma de decisiones consta de varias etapas, que incluyen la identificación del problema, la recopilación y análisis de información relevante, la generación de opciones, la evaluación de las alternativas y la selección de la mejor opción.

Existen diferentes enfoques para la toma de decisiones, como el enfoque racional, que implica la recopilación y análisis exhaustivo de datos para evaluar las alternativas y seleccionar la mejor opción; el enfoque intuitivo, que se basa en la experiencia y la intuición del tomador de decisiones; y el enfoque político, que tiene en cuenta los intereses y objetivos de diferentes grupos y personas para llegar a una decisión que satisfaga a todas las partes.

La toma de decisiones en la empresa la realiza el administrador, si es algo de gran importancia o clave para la empresa, lo consulta con los socios. Toda decisión tomada se redacta en un cuaderno. Para mejorar la efectividad de las decisiones que se toman se podría realizar una lluvia de ideas y un diagrama de flujo.

Contingencias

Las contingencias son situaciones imprevistas que pueden afectar los planes y objetivos de una empresa, organización o individuo. Las contingencias pueden incluir eventos como desastres naturales, cambios en las condiciones económicas o políticas, problemas de salud, fallas en los sistemas tecnológicos, entre otros. Es importante considerar las contingencias al realizar cualquier planificación o estrategia, ya que pueden tener un impacto significativo en los resultados esperados. Para manejar las contingencias, es necesario tener planes de contingencia en su lugar que permitan a la organización adaptarse y responder rápidamente a los cambios en el entorno.

En caso de existir algún problema con el personal, se contratará nuevo personal que conozca del trabajo, para mejorar el servicio, mercado y entorno se perfeccionarán los servicios, buscando innovar, además se realizará un estudio de mercado, se buscarían nuevas propuestas de proveedores.

3. CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

3.1. Introducción

La planificación a largo plazo se refiere al proceso de establecer metas y objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias y planes para alcanzarlos. La planificación a largo plazo es esencial para cualquier organización, ya que proporciona una visión clara y coherente del futuro de la organización y ayuda a alinear los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos y metas establecidos.

Un proceso intermedio entre la definición del direccionamiento estratégico y la planificación a corto plazo. Mediante la intuición y el análisis determina las posiciones que la organización aspira alcanzar a largo plazo

3.2. Valores

Los valores estratégicos de una empresa representan la filosofía y las convicciones que la alta dirección posee y que llevarán al éxito a la misma, considerando tanto el presente como el futuro. Para establecer los valores estratégicos, se caracterizan y califican según su importancia:

Tabla 1: Valores Estratégicos.

VALORES ESTRATÉGICOS						
VALORES	NI	PI	I	MI	SI	OBSERVACIONES
Excelencia y precios justos					X	Hacer las cosas lo mejor posible
Capacidad de aprendizaje				X		Habilidad de absorber nueva información fácilmente
Responsabilidad					X	Dar cumpliendo a las obligaciones
Honestidad					X	Actuar con rectitud y sinceridad
Calidad					X	Conjunto de cualidades que satisfacen las necesidades
Innovación					X	Proceso que mejora elementos, ideas o protocolos ya existentes
Seguridad				X		Sensación de total confianza que se tiene en algo o en alguien
Imagen			X			Percepción del público sobre una empresa
Puntualidad				X		Virtud de coordinar cronológicamente para cumplir una tarea
Compromiso					X	Favorecer la solución conjunta de problemas

Fuente. Elaboración propia.

Tecnicentro Automotriz SUPERCAR busca sobresalir a nivel de la provincia por brindar un servicio de excelencia, manteniendo precios justos, actuando con responsabilidad y honestidad, dando una atención de calidad siempre aplicando la innovación y manteniendo el compromiso con nuestros clientes.

3.3. Misión

La misión es la forma en la que la organización crea valor para sus clientes y otros stakeholders para avanzar hacia el futuro alineados con la visión y los valores.

Para la definición de la misión utilizamos algunas preguntas y en base a las mismas logramos definir.

- **¿Qué somos y para qué existimos?**

Somos una empresa automotriz dedicada a brindar servicios de mantenimiento y distribución de repuestos automotrices, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

- **¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?**

A nuestros clientes, colaboradores y a la provincia en general.

- **¿Cómo creamos valor?**

Prestando un servicio eficaz y de calidad, contando con un personal comprometido con la excelencia de cada trabajo realizado.

- **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

Los valores que potenciamos son la responsabilidad, compromiso e innovación.

Con estas respuestas definimos la misión:

“Somos una empresa dedicada al mantenimiento vehicular y distribución de repuestos automotrices, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, colaboradores y de la provincia en general, brindando un servicio eficaz y de calidad con personal capacitado y comprometido con su trabajo e implementando nuevas tecnologías”.

3.4. Visión

La visión define las metas que se quieren conseguir en el futuro, metas que deben ser realistas y alcanzables, ya que deben tener un carácter motivador e inspirador.

Se ha respondido las preguntas de apoyo y se ha definido la visión de la empresa:

“El Tecnicentro automotriz SUPERCAR está dedicado al mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Hasta el año 2026 busca llegar a ser un Tecnicentro líder y distribuidor de neumáticos número uno a nivel provincial, para ser reconocidos por la calidad y excelencia de nuestros servicios, honestidad y precios justos”.

3.5. Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial implica el análisis del entorno empresarial y la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta. También implica la evaluación de los recursos internos de la empresa, como su capital humano, tecnología, infraestructura, entre otros, y la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

A partir de esta evaluación, la empresa define su visión y misión, así como sus objetivos a largo plazo. A continuación, se desarrollan estrategias específicas para lograr estos objetivos. Estas estrategias pueden incluir la diferenciación de productos o servicios, la reducción de costos, la innovación tecnológica, la expansión a nuevos mercados, entre otras. Una vez definida la estrategia empresarial, es importante implementarla adecuadamente y monitorear su progreso mediante la definición de métricas de desempeño y el establecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación.

La estrategia empresarial es un proceso que basándose en la situación actual busca determinar el rumbo de la empresa para cumplir la misión, visión y mantener a la organización alineada con los valores definidos anteriormente. Para definir la declaratoria de la estrategia empresarial utilizamos algunas preguntas al igual que una matriz para así poder establecer la declaratoria.

Tabla 2: Factores Estratégicos.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Calidad del servicio	Liderazgo de costos	Diferenciación de la competencia	Atención personalizada al cliente	Programa de capacitación a los	Innovación tecnológica	Expansión y crecimiento empresarial	Formar alianzas con otras empresas	Horizontales (unos)
Calidad del servicio		1	1	0	1	1	1	1	6
Liderazgo de costos			1	1	1	0	1	0	4
Diferenciación de la competencia				1	1	1	1	0	4
Atención personalizada al cliente					0	1	1	1	3
Programa de capacitación a los trabajadores						1	1	0	2
Innovación tecnológica							1	1	2
Expansión y crecimiento empresarial								1	1
Formar alianzas con otras empresas									0
Verticales (blancos)	0	0	0	1	1	1	0	3	
Horizontales (unos)	6	4	4	3	2	2	1	0	
Total	6	4	4	4	3	3	1	3	28
Orden de importancia	1	2	3	4	7	6	8	5	

Fuente. Elaboración propia.

Luego de responder las preguntas y desarrollar la matriz se plantea la declaratoria de la estrategia empresarial, que es la siguiente:

Nuestra fuerza impulsora es la calidad de servicio y nuestra estrategia de negocio se basa en priorizar el liderazgo de costos y diferenciación de la competencia, brindando una excelente atención al cliente y capacitando a sus trabajadores para así lograr fidelizarlos, se busca crear alianzas con otras empresas para poder crecer y expandirse.

3.6. Temas estratégicos

Los temas estratégicos son aquellos asuntos que una empresa considera esenciales para su éxito a largo plazo. Estos temas pueden variar según la empresa, pero a continuación se presentan algunos ejemplos comunes de temas estratégicos:

1. **Innovación:** La capacidad de una empresa para innovar en productos, servicios y procesos es fundamental para su éxito a largo plazo. Por lo tanto, la innovación puede ser considerada un tema estratégico.
2. **Crecimiento:** La expansión de una empresa puede ser un tema estratégico importante, ya que puede implicar la exploración de nuevos mercados, la adquisición de nuevas empresas o el desarrollo de nuevos productos.
3. **Eficiencia operativa:** La eficiencia en los procesos y la reducción de costos son temas estratégicos que pueden ayudar a una empresa a mejorar su rentabilidad y competir en un mercado cada vez más exigente.
4. **Diferenciación:** La capacidad de una empresa para diferenciarse de la competencia puede ser un tema estratégico clave. La diferenciación puede lograrse mediante la oferta de productos o servicios únicos, una experiencia de cliente excepcional o una marca distintiva.
5. **Talento y cultura organizacional:** La contratación y retención de talentos, así como la promoción de una cultura organizacional positiva y productiva, pueden ser temas estratégicos importantes para el éxito a largo plazo de una empresa.

Los temas estratégicos se definen como procesos relevantes o áreas estratégicas que se ven inmersos en la estrategia empresarial y sus factores estratégicos, mediante los cuales se

definirán los asuntos estratégicos y los objetivos estratégicos en busca de la aspiración futura que tiene la organización.

Tabla 3: Temas Estratégicos.

Factores Estratégicos	Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del cuadro de mando integral
		A	B	C		
Calidad del servicio	Servicio post venta	X			Brindar un seguimiento en los diversos productos ofertados	Del cliente y otros stakeholders
	Departamento de calidad		X		Brindar un seguimiento en los diversos productos ofertados	Del cliente y otros stakeholders
Liderazgo de costos	Departamento de venta	X				Económico y Financiero
Diferenciación de la competencia	Departamento de recursos humanos		X		Dar la confianza al cliente de saber que se encargan personalmente de sus necesidades	Procesos internos
	Trato personalizado	X			Dar la confianza al cliente de saber que se encargan personalmente de sus necesidades	Procesos internos
	Asesoramiento	X			Acompañamiento para que el cliente	De aprendizaje y crecimiento

Atención personalizada					encuentre lo que busca	
	Departamento de ventas		X		Acompañamiento para que el cliente encuentre lo que busca	De aprendizaje y crecimiento

Fuente. Elaboración propia.

3.7. Asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos se refieren a los temas o áreas que son cruciales para el éxito a largo plazo de una organización, empresa o país. Estos asuntos suelen ser de naturaleza compleja y requieren de un enfoque de pensamiento a largo plazo y una planificación cuidadosa. Algunos ejemplos de asuntos estratégicos pueden incluir:

1. Desarrollo de nuevos productos o servicios que puedan generar un crecimiento sostenible en el futuro.
2. Identificación y evaluación de nuevas oportunidades de mercado para expandir los negocios.
3. Análisis de los riesgos y oportunidades relacionados con la innovación y la tecnología.
4. Mejora de la eficiencia operativa y reducción de costos a largo plazo.
5. Gestión de la reputación y la marca para mantener una ventaja competitiva en el mercado.
6. Desarrollo de alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones para crear sinergias y aprovechar oportunidades.
7. Planificación y gestión de la fuerza laboral para garantizar la continuidad de las operaciones y la satisfacción de los empleados.

Los asuntos estratégicos también pueden incluir la gestión de cambios en el entorno empresarial, la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, la gestión de alianzas y asociaciones estratégicas, la gestión de talentos y la planificación de la sucesión en la alta dirección. En resumen, los asuntos estratégicos son esenciales para el éxito y la supervivencia a largo plazo de cualquier empresa u organización.

Los factores relevantes obtenidos a partir de los temas estratégicos los mismos que influyen en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial en el contexto de los valores estratégicos.

Tabla 4: Asuntos Estratégicos.

DEFINICIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
Temas Críticos	Asuntos Estratégicos
	FORTALEZAS
Servicio post venta	Se cuenta con un control de inventarios
Departamento de ventas	Se brinda atención y seguimiento post ventas
Trato personalizado	Se realizan capacitaciones frecuentes al personal
Asesoramiento	Existen facilidades de pago de clientes como también de proveedores
	DEBILIDADES
Servicio post venta	No contamos con una gran variedad de repuestos automotrices
Departamento de ventas	No existe una respuesta rápida en redes sociales
Trato personalizado	No se cuenta con el personal suficiente
Asesoramiento	No siempre se cumple con los pagos en las fechas establecidas
	OPORTUNIDADES
Servicio post venta	El sector automotriz siempre tendrá demanda
Departamento de ventas	EL personal capacitado permite mejorar atención post venta para fidelizar clientes
Trato personalizado	Existen personas capacitándose en el área automotriz
Asesoramiento	El sistema bancario da facilidades de pago a clientes y para mantener proveedores
	AMENAZAS
Servicio post venta	Existen alzas en los precios de los productos
Departamento de ventas	El personal no cumple con sus horarios de trabajo
Trato personalizado	No hay personal capacitado para laborar en la empresa

Asesoramiento	Existe cartera vencida por parte de los clientes y desabastecimiento de productos por parte de los proveedores
----------------------	--

Fuente. Elaboración propia.

3.8. Objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño

Los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) son medidas utilizadas para evaluar el rendimiento y la efectividad de una empresa o de un proceso en relación a los objetivos específicos. Los KPI varían según la industria y los objetivos de la organización, pero algunos ejemplos comunes incluyen:

1. Ingresos: los ingresos totales de la empresa en un período determinado de tiempo.
2. Rentabilidad: la cantidad de beneficio neto que genera la empresa en relación a sus costos y gastos.
3. Retorno sobre la inversión (ROI): el rendimiento financiero que se obtiene de una inversión determinada.
4. Productividad: la cantidad de trabajo que se realiza en un período de tiempo determinado en relación a los recursos utilizados.
5. Nivel de satisfacción del cliente: la medida en que los clientes están satisfechos con los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
6. Tiempo de ciclo: el tiempo necesario para completar un proceso, desde el inicio hasta el final.
7. Calidad: la medida en que los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos por la empresa.
8. Retención de empleados: la cantidad de empleados que permanecen en la empresa durante un período de tiempo determinado.

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo establecidas por una empresa u organización para lograr su visión y misión. Los objetivos estratégicos son esenciales para guiar la planificación y la toma de decisiones en toda la organización, y deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. Algunos ejemplos de objetivos estratégicos pueden incluir:

1. Crecimiento de la empresa: aumentar los ingresos y la participación en el mercado mediante la expansión de productos, servicios o geográficamente.
2. Eficiencia operativa: mejorar la eficiencia de la producción, la calidad y la satisfacción del cliente mediante la optimización de procesos y la reducción de costos.
3. Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios o tecnologías que permitan a la empresa mantener su posición en el mercado y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.
4. Responsabilidad social corporativa: demostrar un compromiso con la ética y la responsabilidad social mediante la adopción de prácticas sostenibles, la reducción del impacto ambiental y la contribución a la comunidad.
5. Expansión internacional: establecer presencia en nuevos mercados internacionales para aumentar el alcance y la diversidad de la empresa.
6. Desarrollo de talentos: reclutar y retener a los mejores empleados, proporcionarles oportunidades de desarrollo y crear un entorno de trabajo satisfactorio para fomentar la innovación y el crecimiento.
7. Mejora continua: establecer un enfoque constante en la mejora continua de procesos, productos y servicios para satisfacer siempre las necesidades de los clientes y mantener la competitividad.

Objetivos estratégicos:

Representaciones y descripciones de los logros estratégicos que la organización aspira alcanzar en el futuro comúnmente se planifican para un periodo de 3 a 5 años a través de la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos.

Indicadores clave de desempeño:

Se emplean para evaluar la situación, evolución o tendencia de los asuntos críticos y las estrategias de valor, cuantificando el alcance de los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 5: Indicadores Clave de Desempeño.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Ser el Tecnicentro líder en atención personalizada al cliente al finalizar el año 2026	Porcentaje de clientes satisfechos con la atención
Crear un plan de vínculos con entidades financieras para el financiamiento y facilidades de pago, un plan de promociones a los clientes al finalizar el año 2026	Número de alianzas con entidades financieras
Aumentar las utilidades en un 30% para el año 2026	Porcentaje de utilidades generadas
Implementar un sistema automatizado para gestión de cobranzas, que disminuya un 10% las deudas pendientes para el año 2026	Porcentaje de cuentas cobradas
Ampliar en un 30% el stock de productos generando alianzas estratégicas para inicio del año 2026	Lista de nuevos productos

Fuente. Elaboración propia.

3.9. Cuadro de mando integral

Sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización y su direccionamiento estratégico, facilita la implementación de la estrategia empresarial para crear valor, presentando información equilibrada que facilite la toma de decisiones apropiadas en la planificación, ejecución, control y mejora continua.

Se utilizan dos instrumentos: mapa estratégico y tablero de control.

3.10. Mapa estratégico:

El mapa estratégico es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para visualizar de manera clara y sencilla los objetivos estratégicos de una organización y cómo se relacionan entre sí. El mapa estratégico se presenta en forma gráfica y es utilizado por los líderes y gerentes

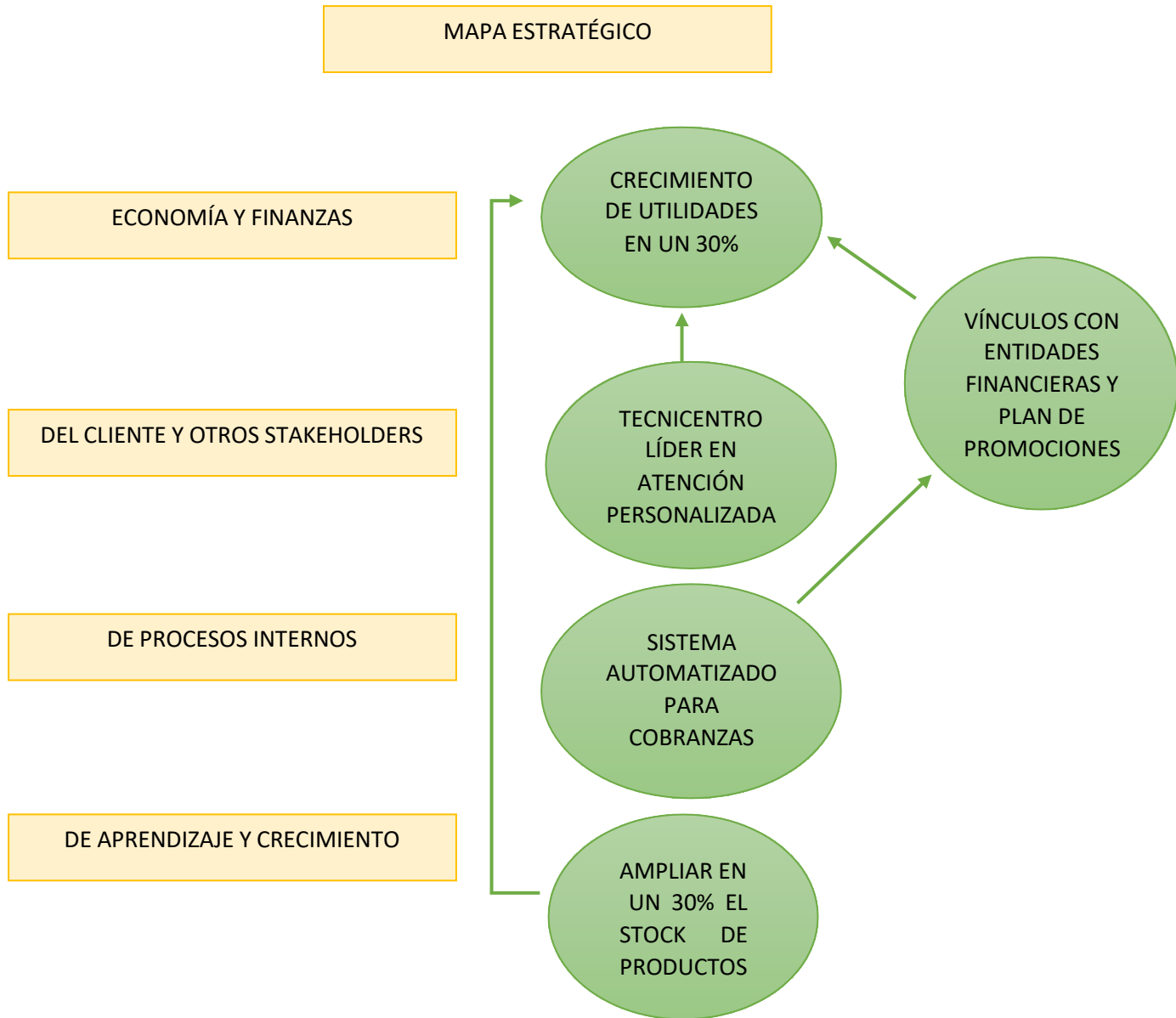
de la organización para comunicar la estrategia a los miembros del equipo y mantener el enfoque en los objetivos clave-

En general, el mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera: se enfoca en los objetivos financieros de la organización, como aumentar la rentabilidad, reducir costos, incrementar la inversión, etc.
2. Perspectiva del cliente: se enfoca en los objetivos relacionados con los clientes, como mejorar la satisfacción del cliente, aumentar el número de clientes, etc.
3. Perspectiva de los procesos internos: se enfoca en los objetivos relacionados con los procesos internos de la organización, como mejorar la eficiencia, optimizar la cadena de suministro, reducir tiempos de producción, etc.
4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: se enfoca en los objetivos relacionados con el desarrollo y crecimiento de la organización, como mejorar la formación de los empleados, mejorar la cultura organizacional, fomentar la innovación, etc.

El mapa estratégico es una herramienta muy útil para asegurar que la organización tenga una visión clara y coherente de la estrategia a largo plazo, y para comunicar esa visión de manera efectiva a los miembros del equipo. Representación visual de la estrategia empresarial, que valida los objetivos estratégicos, mostrando las relaciones causa-efecto entre estos en las cuatro perspectivas planteadas.

Tabla 6: Mapa Estratégico.



Fuente. Elaboración propia.

3.11. Tablero de control

Matriz que integra información básica sobre todos los componentes de la gestión estratégica organizacional. El tablero de control (también conocido como cuadro de mando o dashboard) es una herramienta de gestión que permite a los líderes y gerentes de una organización supervisar y controlar los indicadores clave de rendimiento (KPIs) en tiempo real. El tablero de control puede presentarse en forma gráfica y es utilizado para mostrar la información relevante de manera clara y concisa.

El tablero de control está diseñado para permitir a los gerentes y líderes monitorear los KPIs en tiempo real y tomar decisiones informadas. Los KPIs son métricas que miden el rendimiento de la organización y son específicos de cada industria y negocio. Por ejemplo, en una empresa de ventas, los KPIs pueden incluir el número de ventas, el valor promedio de la venta, la tasa de conversión de clientes potenciales a ventas, etc.

El tablero de control puede tener diferentes niveles de detalle, desde un resumen de alto nivel hasta información detallada sobre cada KPI. Los líderes y gerentes pueden personalizar el tablero de control según sus necesidades y preferencias.

Tabla 7: Tablero de Control.

TABLERO DE CONTROL					
Tema Critico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicador Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Preferencial
Gestión de cobranzas	Se cuenta con un control de cobranzas.	Implementar un sistema automatizado para gestión de cobranzas, que disminuya un 10% las deudas pendientes para el año 2026.	Porcentaje de cuentas cobradas	Se maneja un sistema automatizado para disminuir el porcentaje de deudas pendientes	\$3.000
Departamento de ventas	Se brinda atención y seguimiento por ventas.	Ser el Tecnicentro líder en atención personalizada al cliente al finalizar el año 2026.	Porcentaje de clientes satisfechos con la atención	Se brinda atención personalizado y servicio post venta a cada uno de los clientes	\$2.000
Departamento financiero	Existen entidades de pagos de clientes como también a proveedores.	Crear un plan de vínculos con entidades financieras para financiamientos y facilidades de pago, un plan de promociones a los clientes al finalizar el año 2026.	Número de alianzas con entidades financieras	Mantenemos vínculos con entidades financieras	\$3.000
Departamento de compras	No contamos con una gran variedad de repuestos automotrices.	Ampliar en un 30% el stock de producto generando alianzas estratégicas para iniciodel año 2026	Lista de nuevos productos	Actualizamos trimestralmente la lista de proveedores buscando mejores opciones	\$2.000
Recursos humanos	No siempre se cumple con los pagos en las fechas establecidas	Aumentar las utilidades en un 30% para el año 2026	Porcentaje de utilidades generadas	Generamos compromiso a nuestros empleados para generar mayores utilidades	\$2.500

Fuente. Elaboración propia.

3.12. Plan estratégico

Un plan estratégico es un documento que establece los objetivos a largo plazo de una organización y los pasos específicos que se deben tomar para alcanzar esos objetivos. Es una herramienta importante para la gestión empresarial, ya que ayuda a las empresas a orientarse hacia el futuro y a tomar decisiones informadas.

Un plan estratégico típicamente incluye:

1. Una declaración de misión: una breve descripción de lo que hace la empresa y por qué existe.
2. Análisis FODA: un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.
3. Objetivos a largo plazo: metas que la empresa desea lograr en un plazo de varios años.
4. Estrategias para alcanzar los objetivos: pasos específicos que la empresa tomará para lograr sus objetivos.
5. Plan de acción: un plan detallado de quién hará qué, cuándo y cómo para implementar las estrategias.
6. Indicadores de rendimiento: medidas específicas que la empresa utilizará para evaluar su progreso hacia sus objetivos.
7. Presupuesto: una estimación de los recursos financieros necesarios para implementar el plan.
8. Un cronograma de implementación: una lista de hitos y fechas importantes para la implementación del plan.

Procedimiento estructurado y sistemático de trabajo que define, enfoca y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica, para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

PLAN ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra fuerza impulsadora es la calidad de servicio y nuestra estrategia de negocio se basa en priorizar el liderazgo de costos y diferenciación de la competencia, brindando una excelente atención al cliente y capacitando a sus trabajadores para así lograr fidelizarlos, se busca crear alianzas con otras empresas para poder crecer y expandirse.

Estrategias Integrales de Valor	Cronograma Trimestral																		Recursos		Responsables			Objetivos Estratégicos	Evidencias	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	De personal	Físicos	Presupuesto (Dólares)	Primario	De apoyo		
Se maneja un sistema automatizado para disminuir el porcentaje de deudas pendientes																				Contadora	Computadora y teléfono	\$3.000,00	Jefe de cobranzas	Departamento financiero	Implementar un sistema automatizado para gestión de cobranzas, que disminuya un 10% las deudas pendientes para el año 2026	Disminución de un 10% en las deudas
Se brinda atención personalizada y servicio post venta a cada uno de nuestros clientes																				Personal de atención al cliente	Instalaciones de Tecnicentro	\$2.000,00	Jefe de ventas	Departamento de ventas	Ser el Tecnico líder en atención personalizada al cliente al finalizar el año 2026	
Mantenemos vínculos con entidades financieras																				Jefe del departamento financiero		\$3.000,00	Jefe del departamento	Departamento financiero	Crear un plan de vínculos con entidades	Plan de vínculos y plan de promociones

																			financiero		financieras para financiamiento y facilidades de pago, un plan de promociones a los clientes al finalizar el año 2026	
Actualizamos trimestralmente la lista de proveedores buscando mejores opciones														Jefe del departamento de compras	Computadora	\$2.000,00	Jefe de compras	Departamento de compras		Ampliar en un 30% el stock de producto generando alianzas estratégicas para inicio del año 2026	Stock ampliado a un 30%	
Generamos compromiso a nuestros empleados para generar mayores utilidades														Empleados	Instalaciones de Tecnicentro	\$2.500,00	Jefe de recursos humanos	Recursos Humanos		Aumentar las utilidades en un 30% para el año 2026	Aumento de las utilidades en un 30%	

Tabla 8: Plan Estratégico.

Fuente: Elaboración propia

4. CAPÍTULO 4. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

4.1. Introducción

Los objetivos a corto plazo son aquellos que se pueden lograr en un período relativamente corto de tiempo, generalmente en unos pocos días, semanas o meses. Estos objetivos pueden ser útiles para ayudar a mantener la motivación y el impulso en el camino hacia objetivos más grandes y a largo plazo. Aquí hay algunos ejemplos de objetivos a corto plazo:

1. Completar una tarea pendiente esta semana, como pagar una factura, enviar un correo electrónico importante o hacer una llamada telefónica.
2. Aprender una nueva habilidad o tomar una clase en línea durante el próximo mes.
3. Mejorar la salud física o mental a través de hábitos como hacer ejercicio regularmente, meditar o dormir lo suficiente.
4. Ahorrar una cantidad específica de dinero en un plazo determinado para lograr un objetivo financiero.
5. Leer un libro específico o varios libros en un tema de interés para ampliar el conocimiento.
6. Fortalecer las relaciones personales mediante la organización de reuniones con amigos o familiares.
7. Encontrar un nuevo trabajo o conseguir un ascenso dentro de una empresa en un plazo determinado.
8. Realizar un proyecto personal que se ha estado postergando por un período de tiempo determinado.

Es importante recordar que los objetivos a corto plazo deben ser realistas, específicos y alcanzables en un plazo de tiempo razonable para poder alcanzarlos con éxito y mantener la motivación.

4.2. Objetivos a corto plazo

Proceso que establece los mecanismos necesarios para poder cumplir con la planificación a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo son declaraciones de resultados alcanzables y medibles con un tiempo de aplicación dentro de un año y ayudan a cuantificar el rendimiento de la organización, los mismos que deben estar alineados con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Tabla 9: Objetivos a corto plazo.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
Objetivos Estratégicos	Objetivos a corto plazo
Implementar un sistema automatizado para gestión de cobranzas, que disminuya al menos 10% las deudas pendientes para el año 2027.	Empezar el año 2025 contando con una cartera vencida menor o igual 10% a la que tenemos actualmente
Ser el Tecnicentro líder en atención personalizada al cliente al finalizar el año 2027.	Empezar el año 2025 siendo un Tecnicentro reconocido en la provincia por la calidad de su servicio
Crear un plan de vínculos con entidades financieras para financiamientos y facilidades de pago, y un plan de promociones a los clientes al finalizar el año 2027.	Contar con facilidades de pago mediante algunas entidades financieras para mediados del año 2025
Ampliar en un 30% el stock de producto generando alianzas estratégicas para inicio del año 2027.	Empezar el año 2025 con mayor variedad y cantidad de repuestos automotrices

Aumentar las utilidades en un 30% para el año 2026	Empezar el año 2025 desarrollando estrategias a través de procedimientos que aumente la eficiencia y así generar más utilidades
--	---

Fuente: Elaboración propia

4.3. Planes operativos anuales

Los planes operativos anuales son documentos que establecen los objetivos y estrategias específicas que una organización desea lograr en el transcurso de un año calendario. Estos planes se centran en la implementación de las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico de la organización y en cómo la organización llevará a cabo las actividades diarias para alcanzarlos.

Un plan operativo anual típicamente incluye:

1. **Objetivos específicos:** metas medibles y específicas que la organización espera lograr en el año.
2. **Estrategias y tácticas:** planes detallados para lograr los objetivos, incluyendo la asignación de recursos y la implementación de políticas y procedimientos específicos.
3. **Calendario:** una lista de plazos específicos para cada objetivo y estrategia.
4. **Presupuesto:** un desglose detallado de los costos asociados con la implementación del plan operativo anual.
5. **Responsabilidades:** la identificación de los miembros del equipo responsables de la implementación de cada estrategia y la rendición de cuentas a los supervisores.
6. **Indicadores de rendimiento:** las métricas utilizadas para evaluar el éxito de la implementación del plan.

MATRIZ PARA LA IMPLMENTACIÓN DE PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGÍAS INTEGRALES DE VALOR

Acciones Programadas	Cronograma Mensual												Recursos		Presupuesto (Dólares)	Responsables		Objetivos a corto plazo	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De personal	Físicos		Primario	De apoyo		
Plan de cobranzas semanales para reducir la cartera vencida													Personal Administrativo	Computadora y telefono	\$4.000,00	Jefe de cobranzas	Departamento financiero	Empezar el año 2025 contando con una cartera vencida menor o igual 10% a la que tenemos actualmente	Reducción considerable de la cartera vencida
Crear un plan de seguimiento a cada uno de nuestros clientes													Personal de atención al cliente	Instalaciones de tecnicentro	\$2.500,00	Jefe de ventas	Departamento de ventas	Empezar el año 2025 siendo un Tecnicentro reconocido en la provincia por la calidad de su servicio	Aumento de clientes
Se mantienen vínculos con entidades financieras													Jefe del departamento financiero		\$3.500,00	Jefe de departamento financiero	Departamento financiero	Contar con facilidades de pago mediante algunas entidades financieras para mediados del año 2025	Plan de vínculos y plan de promociones
Actualizamos mensualmente la lista de proveedores buscando mejores opciones													Jefe del departamento de compras	Computadora	\$2.500,00	Jefe de compras	Departamento de compras	Empezar el año 2025 con mayor variedad y cantidad de repuestos automotrices	Inventario ampliado en un 30%
Eficiencia y compromiso por parte de los trabajadores													Recursos Humanos y administrativos	Instalaciones de Tecnicentro	\$3.000,00	Jefe de recursos humanos	Recursos Humanos	Empezar el año 2025 desarrollando estrategias a través de procedimientos que aumente la eficiencia y así generar más utilidades	Aumento de las utilidades en un 30%

Tabla 10: Plan Operativo AnuaL.

4.4. VSM

El VSM se aplicaría para analizar y mejorar el flujo de valor en la producción de vehículos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del automóvil al cliente. Al mapear el flujo de valor, se identifican las actividades que agregan valor y aquellas que no lo hacen, lo que permite identificar oportunidades de mejora y eliminar desperdicios en el proceso.

El modelo de espacio vectorial (VSM, por sus siglas en inglés) se utiliza en diversas aplicaciones relacionadas con el procesamiento del lenguaje natural, como la búsqueda de información, la recuperación de documentos y la clasificación de texto. A continuación, te mencionaré algunas formas en las que se utiliza VSM y algunas empresas que lo emplean:

Búsqueda de información: VSM se utiliza en los motores de búsqueda para calcular la similitud entre los términos de búsqueda ingresados por los usuarios y los documentos indexados en su base de datos. Empresas como Google, Bing y Yahoo utilizan técnicas basadas en VSM para ofrecer resultados relevantes a las consultas de búsqueda.

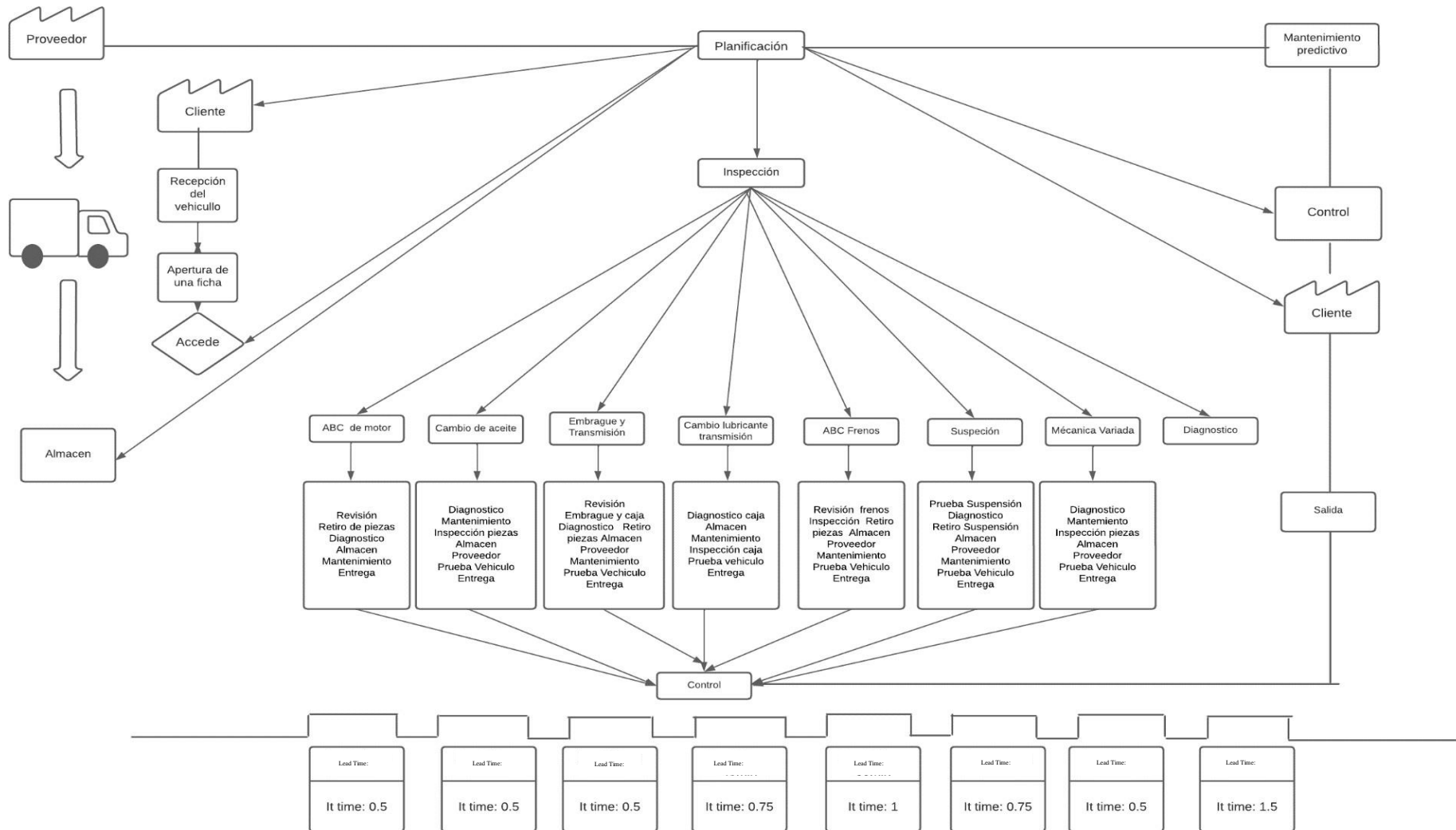
Recuperación de documentos: VSM se utiliza en sistemas de recuperación de información para encontrar documentos relevantes a partir de una consulta. Por ejemplo, empresas como IBM Watson y Elasticsearch utilizan VSM para indexar y recuperar documentos en sus sistemas de búsqueda.

Clasificación de texto: VSM se utiliza en tareas de clasificación de texto, donde el objetivo es asignar categorías o etiquetas a documentos. Empresas que trabajan en análisis de sentimientos y clasificación de texto, como Amazon Comprehend y Microsoft Azure Text Analytics, utilizan técnicas basadas en VSM para realizar estas tareas.

Es importante tener en cuenta que VSM es una técnica fundamental en el campo del procesamiento del lenguaje natural y que muchas empresas en este ámbito hacen uso de ella. Además, existen muchas otras aplicaciones y empresas que emplean VSM de diferentes maneras según sus necesidades específicas.

A continuación, mostraremos una referencia del VSM realizado con el levantamiento de datos en la empresa Tecnicentro Automotriz SUPERCAR.

Figura 15: VSM.



Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La empresa Tecnicentro SuperCar está enfrentando una competencia creciente y necesita una planificación estratégica para alcanzar un crecimiento sostenible. Es necesario mejorar su oferta de repuestos y establecer un plan de cobranza para reducir la cartera vencida. El trabajo de titulación tiene como objetivo crear un modelo de planificación estratégica para mejorar el rendimiento de la empresa. La compañía se enfoca en servicios de mantenimiento de vehículos y venta de repuestos, con especial atención en satisfacer las necesidades de mantenimiento de vehículos livianos y pesados, como los taxis. Debido a su excelente servicio y garantía de trabajo, la empresa se ha posicionado bien en el mercado y ha innovado constantemente. Es crucial realizar un análisis situacional para identificar el estado actual de la empresa y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas necesarias.

Es esencial que la empresa implemente adecuadamente la estrategia empresarial y monitoree su progreso mediante métricas de desempeño y sistemas de seguimiento y evaluación. Para cumplir con su misión y visión, la empresa debe identificar y priorizar los temas y asuntos estratégicos para tomar decisiones informadas y planificar su futuro. Es importante establecer objetivos a corto plazo para establecer los mecanismos necesarios para cumplir con la planificación a largo plazo, que deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Los planes operativos anuales son documentos que establecen objetivos y estrategias específicas a lograr durante un año e implementar los objetivos del plan estratégico de la organización. En resumen, la planificación estratégica es crucial para establecer una dirección clara y coherente para el futuro de la empresa y lograr un crecimiento sostenible.

RECOMENDACIONES

Aquí hay algunas recomendaciones para mejorar la planificación estratégica del Tecnicentro SuperCar:

1. Realizar un análisis FODA: Realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas) permitirá identificar los puntos fuertes y débiles del negocio, así como las oportunidades y amenazas en el mercado. Este análisis ayudará a determinar la dirección estratégica y a establecer prioridades.
2. Desarrollar una estrategia de marketing: El Tecnicentro SuperCar debe desarrollar una estrategia de marketing efectiva para diferenciarse de la competencia y atraer nuevos clientes. Esta estrategia puede incluir publicidad en medios locales, participación en eventos comunitarios y patrocinio de equipos deportivos locales.
3. Mejorar la oferta de repuestos automotrices: El negocio debe mejorar su oferta de repuestos automotrices para satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su posición en el mercado. Es importante mantener un inventario adecuado de repuestos para evitar la pérdida de ventas debido a la falta de piezas.
4. Desarrollar un plan de cobranzas: El Tecnicentro SuperCar debe desarrollar un plan de cobranzas para reducir la cartera vencida y mejorar la gestión financiera del negocio. Es importante establecer políticas claras de crédito y cobro y monitorear regularmente los saldos de la cartera vencida.
5. Expandirse a nuevas áreas: La expansión a nuevas áreas, como Macas, puede ser una oportunidad para aumentar los ingresos y la base de clientes del negocio. Antes de tomar esta decisión, es importante realizar un análisis del mercado y evaluar los costos y riesgos asociados con la expansión.
6. Establecer objetivos claros y medibles: Los objetivos claros y medibles son esenciales para guiar la planificación estratégica y asegurarse de que la empresa está en el camino correcto. Es importante establecer objetivos a corto y largo plazo y monitorear regularmente el progreso hacia estos objetivos.
7. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación: Es importante implementar un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso de la empresa hacia sus objetivos y para identificar oportunidades de mejora. Esto puede incluir el establecimiento de métricas de desempeño y la realización de evaluaciones periódicas del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Manual práctico de planeación estratégica. (n.d.). Google

Books. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=aBIYfk6Fpf&sig=qD28CGEon-73aZv2qoaYELur1c4#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

Domain Suspension.

(n.d.). <http://espirituemprededores.com/index.php/revista/article/view/127/91>

Coronel, I. (2018). *Guía de gestión estratégica*. Universidad del Azuay.

Rodríguez, D. (2013). *Diagnostico Organizacional*. Chile.

Velásquez Contreras, A. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52-71.

Ore, H. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Repuestos en autos nuevos - Taller Infante. (2019, April 29). Taller Infante. <https://www.tallerinfante.cl/repuestos-en-autos-nuevos/>

Zegarra Cueva Dammert, & Vintimilla Rodas Milton. (2016). *Propuesta de mejora en el proceso de mantenimiento de vehiculos livianos en la empresa automotriz autocom piura S.R.L.* Universidad Cesar Vallejo. Retrieved April 24, 2023, from https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32426/zegarra_cd.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-

44. <https://doi.org/https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Palacios, M. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Análisis Situacional Actual:

Personal.
1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?
2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?
3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
Servicios.
6. ¿Cuáles son nuestros servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?
7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos servicios?
8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos servicios?
9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros servicios?
10. ¿Cuáles son los servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?
Mercado.
11. ¿Qué mercado(s) atendemos?
12. ¿Quiénes son nuestros clientes?
13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?
14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?
15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?
Precios.
16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?
17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?
Instalaciones.
21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para el sector?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?
24. ¿Tenemos control sobre la calidad?
25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?
Finanzas y Rentabilidad.
26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?
27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?
Información.
31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?
33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales?
Toma de Decisiones.
36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?
39. ¿Cómo se incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?
40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?
Contingencias.
41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?
42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros servicios?
43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?
44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?
45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?

Anexo 2. Encuesta realizada a los empleados de la empresa Tecnicentro automotriz Supercar

1. Datos personales:
Cargo: _____ Antigüedad en el cargo: _____
Sexo:
Femenino ___ Masculino ___
Edad:
20 – 25 años _____
26 – 30 años _____
31 – 40 años _____
41 – 50 años _____
Más de 50 años _____
Nivel de formación académica:
Bachiller _____
Superior _____
Posgrado _____
2.4 ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
Muy satisfecho _____
Satisfecho _____
Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____
2.5 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
Si _____
No _____
2.6 ¿Cómo califica su relación con los demás miembros de la empresa?
Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____
2.7 ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?
Si _____
No _____