



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

Planeación estratégica y táctica de la empresa "Tractolitoral Cía. Ltda."

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.**

AUTORA:

MARA ALEJANDRA CARRIÓN PINEDA.

DIRECTOR:

FRANCISCO XAVIER AMPUERO VELÁSQUEZ.

CUENCA, ECUADOR

AÑO 2014

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda de profesores, amigos y familia, personas a quienes agradezco profundamente por haberme brindado su apoyo durante todo el proceso de realización de este trabajo, de igual manera extiendo mis agradecimientos a las personas que conforman la empresa Tractolitoral Cía. Ltda., por la ayuda y confianza otorgada.

Agradezco a mi director de trabajo de grado quien por su dedicación, apoyo, tiempo y conocimientos ofrecidos ayudó a que alcance mi meta exitosamente.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	- 1 -
CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN	- 4 -
1.1 Nombre y descripción de la organización	- 4 -
1.2 Antecedentes de la empresa	- 4 -
1.3 Descripción de los productos principales	- 5 -
1.4 Conceptualización de plan estratégico y táctico	- 6 -
1.5 Objetivos	- 6 -
1.5.1 Objetivo general	- 6 -
1.5.2 Objetivos específicos	- 6 -
1.6 Antecedentes	- 7 -
1.7 Justificación	- 7 -
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL	- 8 -
2.1 Introducción	- 8 -
2.2 Identificación y obtención de información	- 8 -
2.2.1 Mercado y clientes	- 9 -
2.2.2 Recursos organizacionales	- 9 -
2.2.3 Competencia	- 9 -
2.2.4 Responsabilidad social corporativa	- 10 -
2.2.5 Entorno en general	- 10 -
2.3 Conclusiones	- 10 -

CAPÍTULO 3: FILOSOFÍA ESTRATÉGICA	- 11 -
3.1 Filosofía estratégica.....	- 11 -
3.2 Valores estratégicos.....	- 12 -
3.3 Misión.....	- 15 -
3.4 Visión	- 16 -
3.5 Estrategia corporativa.....	- 17 -
3.6 Factores estratégicos.....	- 20 -
3.7 Conclusiones	- 22 -
CAPÍTULO 4: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO	- 23 -
4.1 Introducción.....	- 23 -
4.2 Áreas estratégicas críticas.....	- 23 -
4.3 Asuntos estratégicos críticos	- 25 -
4.4 Análisis FODA.....	- 29 -
4.4.1 Matriz FO-FA-DO-DA	- 29 -
4.5 Objetivos estratégicos.....	- 31 -
4.6 Indicadores de desempeño claves.....	- 32 -
4.7 Cuadro de mando integral	- 33 -
4.7.1 Mapa estratégico	- 34 -
4.7.2 Tablero de control	- 36 -
4.8 Planes estratégicos de acción.....	- 39 -
4.9 Conclusiones	- 45 -
CAPÍTULO 5: PLANEACIÓN TÁCTICA	- 46 -
5.1 Introducción.....	- 46 -
5.2 Objetivos a corto plazo.....	- 46 -
5.3 Planes operativos anuales	- 49 -
5.4 Conclusiones	- 57 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 58 -
BIBLIOGRAFÍA	- 59 -
ANEXOS	- 60 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ponderación de los valores estratégicos.....	- 13 -
Tabla 2. Definición de los valores estratégicos.....	- 15 -
Tabla 3. Ponderación de los factores estratégicos.....	- 21 -
Tabla 4. Ponderación de las áreas estratégicas.....	- 24 -
Tabla 5. Ponderación de los asuntos estratégicos.	- 25 -
Tabla 6. Análisis FODA.....	- 30 -
Tabla 7. Planteamiento de objetivos estratégicos.	- 32 -
Tabla 8. Indicadores de desempeño.	- 33 -
Tabla 9. Tablero de Control.	- 37 -
Tabla 10. Plan estratégico de acción 1.....	- 40 -
Tabla 11. Plan estratégico de acción 2.....	- 41 -
Tabla 12. Plan estratégico de acción 3.....	- 42 -
Tabla 13. Plan estratégico de acción 4.....	- 43 -
Tabla 14. Plan estratégico de acción 5.....	- 44 -
Tabla 15. Objetivos a corto plazo	- 47 -
Tabla 16. Plan operativo anual 1.....	- 50 -
Tabla 17. Plan operativo anual 2.....	- 50 -
Tabla 18. Plan operativo anual 3.....	- 51 -
Tabla 19. Plan operativo anual 4.....	- 51 -
Tabla 20. Plan operativo anual 5.....	- 52 -
Tabla 21. Plan operativo anual 6.....	- 52 -
Tabla 22. Plan operativo anual 7.....	- 53 -
Tabla 23. Plan operativo anual 8.....	- 53 -
Tabla 24. Plan operativo anual 9.....	- 54 -
Tabla 25. Plan operativo anual 10.....	- 55 -
Tabla 26. Plan operativo anual 11.....	- 56 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°. 1 Diagrama causa – raíz, orden de los objetivos estratégicos.	- 35 -
Figura N°. 2 Mapa Estratégico.	- 36 -

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	- 56 -
Anexo 2.....	- 65 -
Anexo 3.....	- 67 -

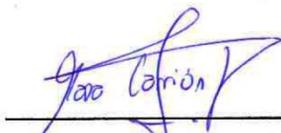
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA EMPRESA
"TRACTOLITORAL CÍA. LTDA."**

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó el plan estratégico y táctico para la empresa importadora y comercializadora Tractolitoral Cía. Ltda., el mismo servirá como guía para la alta dirección, logrando que la empresa mantenga el rumbo fijado y logre alcanzar las metas planteadas.

Para generar este plan se realizó un análisis situacional con el fin de determinar el estado de la empresa, extrayendo de esta forma, información necesaria para establecer los valores estratégicos y la estrategia corporativa, y de la misma manera replantear la misión y visión, una vez planteado esto, se realizó la planeación a largo plazo para la cual se determinaron previamente las áreas y asuntos estratégicos críticos y se realizó el respectivo análisis FODA de la organización; se definieron los indicadores de desempeño claves y los objetivos estratégicos para la correcta elaboración de los planes estratégico - tácticos. Como conclusión se obtuvo que los planes estratégicos planteados son viables y necesarios para la empresa por lo que deberían ser implementados.

Palabras Clave: plan, metas, objetivos, estrategia, análisis, implementación.



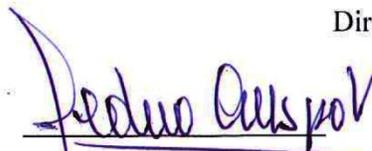
Mara Alejandra Carrión Pineda.

Autora



Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez.

Director de tesis.



Ing. Pedro José Crespo Vintimilla.

Director de escuela.

ABSTRACT

STRATEGY AND TACTICAL PLANNING OF *TRACTOLITORAL CIA LTDA* COMPANY

This study presents the strategic and tactical plan for *Tractolitoral Cia Ltda*, an importing and marketing company, which will serve as a guide for senior management, ensuring that the company maintains the set course and reaches its established goals.

In order to generate this plan a situational analysis was performed so as to determine the status of the company, obtaining thus the necessary information to stablish strategic values and corporate strategy, and at the same time rethink its mission and vision. Once this was raised, the long-term planning was done by determining which were the areas and critical strategic issues, then the respective SWOT analysis of the organization was made, and the key performance indicators and the strategic objectives for the proper development of strategic –tactical plans were defined. It was concluded that the strategic plans raised are feasible and necessary for the company, therefore they should be implemented.

Keywords: Plan, Goals, Objectives, Strategy, Analysis, Implementation.

Mara Alejandra Carrión Pineda.

Author

Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez.

Thesis Director

Ing. Pedro José Crespo Vintimilla.

School Director




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Carrión Pineda Mara Alejandra

Trabajo de graduación

Francisco Xavier Ampuero Velásquez

Septiembre 2014

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA EMPRESA
"TRACTOLITORAL CÍA. LTDA."**

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se desarrolló el plan estratégico y táctico de Tractolitoral Cía. Ltda., empresa que nace hace ya cinco años, de la necesidad del mercado de proveerse de herramientas, accesorios y repuestos que permitan que su rentabilidad en horas-maquina no se vea afectada, además de, garantizar la integridad de su maquinaria en mediano y largo plazo. Para la realización del siguiente plan estratégico y táctico se contará con la participación y colaboración de todo su personal.

Hoy en día la empresa cuenta con la matriz ubicada en Cuenca y una sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, las cuales cuentan con personal idóneo en cada una de las áreas, un plan de ventas por comisiones que incluye giras de vendedores, un amplio portafolio que satisface los requerimientos de los clientes del mercado al cual nos enfocamos, mantiene un plan de medios que incluye presencia en redes sociales, y participación en ferias.

Tractolitoral cuenta con profesionales especializados, entre los cuales están un gerente general, un jefe administrativo, un jefe financiero, una contadora, jefe de ventas, cuatro vendedores y una secretaria, los cuales trabajan en sus respectivas áreas, desenvolviéndose adecuadamente en cada una de éstas.

En la actualidad en el Ecuador existe una cantidad de comercializadores dedicados a la venta y alquiler de repuestos y maquinaria pesada, siendo estos los principales competidores para Tractolitoral. Entre los más importantes tenemos a Tracto Partes Cía. Ltda., proveedora Quiroz, y Maquitrac.

La empresa posee fortalezas basadas en sus carteras de productos y de clientes, sin embargo, se deberían tomar acciones relacionadas con aspectos ambientales. En el mercado, la empresa está muy bien posicionada pero al mejorar ciertos elementos y procesos tales como: planes de mejora continua, controles de calidad y servicio, etc., se podría tener cierta ventaja sobre la competencia, ampliando de esta forma la participación en el mercado.

Tractolitoral es una empresa que busca ser pionera en calidad e innovación en todas las líneas de productos, así como ser el proveedor más confiable de herramientas, repuestos y accesorios de calidad para todo tipo de maquinaria pesada, buscando tener las mejores tecnologías y brindando un servicio de calidad con la ayuda de personal idóneo y con equipos especializados para satisfacer las necesidades de los clientes, buscando principalmente maximizar los recursos con eficiencia y eficacia, en base a una actitud de liderazgo.

La estrategia corporativa de Tractolitoral Cía. Ltda., se fundamenta en la búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores calificados que le abastezcan de productos innovadores, de última tecnología industrial y de calidad, para satisfacer los requerimientos de sus clientes, basándose en una política de ventas bien estructurada que les permita ofrecer el mejor servicio.

Para cumplir con la expectativa de la empresa se definió una nueva misión, visión y estrategia corporativa, así como también se elaboró este plan estratégico, donde sus fuerzas promotoras, se basaran básicamente en la imagen corporativa, buscar siempre proveedores con marcas posicionadas, mantener y hacer uso de un plan estratégico de ventas y contar con personal motivado y comprometido, logrando de esta forma ofrecer un buen servicio a los clientes, superando sus expectativas.

Otra fortaleza destacable de esta compañía es tener alianzas estratégicas con proveedores europeos, lo que le permite tener productos con certificados de calidad y una propuesta para mejorar el rendimiento comercial es incrementar la venta de los productos importados. Otra ventaja importante es ser una empresa que además de ofrecer productos físicos proporciona a sus clientes un servicio personalizado de puerta a puerta, lo que permite tener una gran aceptación en el mercado. Sin embargo, para mantener altos estándares de calidad en este sentido, se recomiendan cursos motivacionales y capacitación en atención al cliente a todos los empleados de la organización.

Adicionalmente, las estrategias de la compañía deben enfocarse en el área encargada de la comercialización de los productos, implementando diferentes estrategias y actividades de marketing y publicidad de sus productos y de su imagen corporativa, con el objeto de fidelizar a sus clientes actuales, así como para captar más clientes del mercado potencial insatisfecho.

Finalmente, es necesario señalar que Tractolitoral Cía. Ltda., a pesar de ejercer sus actividades por más de cinco años, no posee un plan estratégico y táctico, sin embargo se han interesado por definir una misión y visión para la empresa pero sin darles la debida importancia y sin seguir la metodología correcta para plantearlas; es por ello que les interesa realizar el estudio correspondiente para armar el plan estratégico y táctico para la organización, el mismo que se detallará profundamente a continuación.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN

1.1 Nombre y descripción de la organización

Tractolitoral Compañía Limitada, es una empresa dedicada a la importación y comercialización de partes, piezas y repuestos de equipo caminero y maquinaria para la construcción, expandiendo su mercado por el litoral y austro ecuatoriano con proyección a la zona norte del país. Es una empresa comprometida con el progreso del país, participando tanto en obras civiles, mineras, petroleras, etc. como en construcciones particulares, ofreciendo productos de alta calidad y durabilidad, además de servicios de seguimiento y mantenimiento de algunos de los productos que se ofrecen, con el fin de garantizar su calidad para satisfacer clientes. Cuenta con personal altamente especializado, basándose en una filosofía de enfoque a las necesidades del mercado constructor y minero del siglo XXI.

1.2 Antecedentes de la empresa¹

La empresa nació hace cinco años, de la necesidad del mercado de proveerse de maquinaria, herramientas, accesorios y repuestos que permitan que su rentabilidad en horas-maquina no se vea afectada, además de garantizar la integridad de su maquinaria en mediano y largo plazo. Surgió de la iniciativa del Sr. Patricio Moscoso, quien como propietario de maquinaria, siente la necesidad de brindar al mercado la satisfacción de poder contar con productos que sean una solución a sus problemas.

¹ Tractolitoral Cía. Ltda., sitio web: <http://www.tractolitoral.com.ec>, 2013.

Empezó proveyendo herramientas de corte que se importan desde Europa, debido a sus altos estándares de calidad, siendo así que, empezó por la importación de uñas para cucharones, platinas para revestimiento y prevención de desgaste, cuchillas para cargadoras y otros accesorios; diversificó y amplió su portafolio hasta protecciones, rodajes, pines, bocines, llantas industriales y baterías.

Su propósito consiste en ser el proveedor más confiable de herramientas, repuestos y accesorios de calidad especial para todo tipo de maquinaria y equipo pesado, siempre teniendo en cuenta las mejoras que ofrece la tecnología y la calidad de los productos que se importan para todas las líneas.

Actualmente, la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la Av. Loja y Av. De las Américas esquina, y en la ciudad de Guayaquil en la Av. Juan Tanca Marengo Km 2 ½.

1.3 Descripción de los productos principales

La empresa tiene un gran portafolio en el cual los productos principales, de mayor rotación, son: rodajes para maquinaria y equipo pesado de la marca italiana ITR, uñas de diferente diseño y tamaño que se adaptan a cada máquina, platinas para revestimiento y protección del cucharón de la marca italiana MTM, ruedas neumáticas y aros de todo tipo y denominación para el sector industrial, con capacidad de aplicación para diversos tipos de trabajo y condición, cucharones diseñados de acuerdo a las condiciones de cada máquina, y una muy amplia variedad de pines y bocines para las diferentes marcas, modelos y usos importados directamente de la casa fabricante PANEGOSI.

1.4 Conceptualización de plan estratégico y táctico

En la actualidad es prioritaria la planeación en todos los aspectos de la vida, más aun en el ámbito laboral, la planeación estratégica de una empresa es de vital importancia para la misma. El plan estratégico es un modelo que ayuda a la toma de decisiones gerenciales y operativas, determina el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. La planeación estratégica vista desde un enfoque administrativo, “es la determinación de la posición futura de la empresa en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”.² De la misma forma es de vital importancia especificar detalladamente cómo, cuándo, dónde y quiénes serán los colaboradores que cumplirán con las estrategias propuestas a corto plazo, lo cual se logra de manera íntegra con la planeación táctica.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico y táctico para la empresa Tractolitoral Cía. Ltda.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa.
- Desarrollar la filosofía estratégica de Tractolitoral.
- Hacer una planeación a largo plazo.
- Realizar la planeación táctica de la empresa.

²BASSIL W. Denning, Corporate planning. Londres: McGraw-Hill.

1.6 Antecedentes

La empresa Tractolitoral surgió de la separación de la empresa Tractocomercio, convirtiéndose en socio mayoritario el Sr. Patricio Moscoso, y en socios minoristas los señores Mauricio Campos y Fernando Sarmiento. En sus inicios, la empresa estaba integrada por pocos colaboradores, siendo varios de ellos integrantes de la empresa inicial. Con el transcurso del tiempo la empresa ha adquirido un mayor posicionamiento en el mercado, y de igual manera ha integrado más colaboradores que ocupan cargos generados con el crecimiento de todas las áreas que componen la organización.

La empresa ha ejercido sus actividades durante cinco años basándose en la intuición y experiencia de sus colaboradores, no cuenta con un plan estratégico y táctico, lo cual ha hecho que no se pueda determinar adecuadamente los recursos sub-utilizados o sobre-utilizados, el ritmo con el que progresa la empresa, y mucho menos los propósitos que ésta persigue.

1.7 Justificación

La empresa Tractolitoral Cía. Ltda., al implementar la planeación estratégica impulsará el desarrollo de la organización, será una empresa más rentable y exitosa ya que reflejará una orientación estratégica y un enfoque a largo plazo.

El plan estratégico y táctico guiará a los miembros de la empresa, permitiéndoles prever el futuro y prepararse para cualquier situación que se pueda presentar, mediante el desarrollo de los procedimientos y operaciones con el fin de lograr los objetivos, y cumplir la misión y visión de la empresa, mejorando el desempeño de la misma y generando un ambiente de organización y enfoque al éxito.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Introducción

En la actualidad la empresa cuenta con la matriz ubicada en Cuenca y una sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, las cuales cuentan con personal idóneo en cada una de las áreas, un plan de ventas por comisiones que incluye giras de vendedores, un amplio portafolio que satisface los requerimientos del mercado al cual se enfoca, mantiene un plan de medios que incluye presencia en redes sociales y participación en ferias. Para efectos de conocer exactamente todos los factores externos e internos que afectan al desempeño de la empresa se utiliza una tabla en la que se responden algunas preguntas que ayudarán a determinar la situación actual de Tractolitoral Cía. Ltda. Veranexo 1.

2.2 Identificación y obtención de información

Es importante conocer los diferentes aspectos que influyen en el funcionamiento de la empresa, para lo cual se debe tomar en cuenta la información que se encuentra a continuación.

2.2.1 Mercado y clientes

El mercado al que se enfoca la empresa es el sector industrial, minero y petrolero, los clientes son todas las personas o entidades que tengan la necesidad de adquirir partes y/o maquinaria pesada, los clientes reciben un trato cordial por lo que se ha conseguido su fidelidad y lealtad, conociendo así que la empresa es reconocida y ocupa un lugar en la mente de los consumidores.

2.2.2 Recursos organizacionales

La empresa cuenta con talento humano calificado, recursos materiales como son: equipos de computación, vehículos, inmobiliaria y recursos no materiales como: software, licencias y alianzas estratégicas con las marcas italianas MTM, ITR, USCO, y PANEGOSI.

2.2.3 Competencia

En la actualidad en el Ecuador existe una buena cantidad de comercializadores dedicados a la venta y alquiler de repuestos y maquinaria pesada, siendo estos los principales competidores para Tractolitoral. Entre los más importantes tenemos a Tracto Partes Cía. Ltda., proveedora Quiroz, IIASA y Maquitrac.

2.2.4 Responsabilidad social corporativa

La empresa no cuenta con normativas relacionadas al medio ambiente, internamente se tienen definidas las leyes y normas para el correcto desempeño de los colaboradores, existe una relación ética de la empresa con los accionistas y las metas empresariales son compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad.

2.2.5 Entorno en general

El entorno en el que la empresa desempeña sus actividades es el sector minero, petrolero y de construcción, existen factores que pertenecen al entorno externo general que afectan a las actividades de la organización como: los factores económicos, los factores tecnológicos y los factores político-legales, los mismos que se analizarán en los capítulos siguientes.

2.3 Conclusiones

Conociendo la situación actual de la empresa, sabemos que tiene fortalezas en sus carteras de productos y de clientes, sin embargo, se deberían tomar acciones relacionadas con temas ambientales. En el mercado la empresa está muy bien posicionada pero al mejorar ciertos aspectos y procesos como: planes de mejora continua, controles de calidad y servicio, se podría tener cierta ventaja sobre la competencia ampliando de esta forma la participación en el mercado.

CAPÍTULO 3

FILOSOFÍA ESTRATÉGICA

La innovación y el cambio son grandes aliados para obtener adelantos significativos en la gestión administrativa, pero también son retos que deben asumirse, es por eso que es necesario tomar decisiones acertadas que consideren estos cambios permitiendo una completa adaptación a éstos. La filosofía Estratégica es una disciplina que integra varias estrategias, las cuales a su vez incorporan diversas tácticas, Rafael Muñiz Gonzáles define la filosofía estratégica como “el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa”³. Por lo que es importante plantearla mediante un conocimiento fundamentado en información real y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles.

3.1 Filosofía estratégica

Se pretende estructurar un plan que enmarque todas las acciones, explicitando criterios, principios, políticas y definiciones orientadoras que marcan la ruta hacia el logro de los objetivos propuestos, la misión y la visión. Este plan relaciona los aspectos políticos, filosóficos y estratégicos, en un componente muy importante de la cultura organizacional de Tractolitoral Cía. Ltda., del cual se desprenden todas las acciones que se ejecutarán. Está conformado por cuatro elementos: valores estratégicos, misión, visión y estrategia corporativa; los cuales ayudarán a direccionar el futuro de la organización.

³MUÑIZ G. Rafael, Marketing en el siglo XXI. 3^{ra} edición: capítulo 2. Marketing estratégico.

Para el correcto desempeño del mismo, el personal de la empresa debe conocer profundamente todos los contenidos del plan y colaborar con el cumplimiento de éste.

3.2 Valores estratégicos

Son los valores, convicciones y razón de ser que tiene la empresa, en los cuales se enfoca para llegar al éxito.

Para obtener la información sobre los valores estratégicos de la empresa, se utilizó la matriz que se muestra en la tabla No. 1, en la cual se ponderan diferentes valores que tienen la empresa y sus contribuyentes, con el fin de determinar los más importantes.

Los valores que la gerencia y los colaboradores consideran que se maneja la compañía actualmente son los siguientes:

- Responsabilidad con los clientes
- Eficacia y eficiencia
- Actitud de liderazgo
- Competitividad
- Honestidad
- Accesibilidad
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Confianza
- Experiencia

- Innovación
- Alianzas estratégicas
- Políticas de precios

A continuación se ponderará cada uno de estos valores de acuerdo a su nivel de importancia mediante una tabla con una escala del uno al cinco, siendo uno menos importante y cinco muy importante, con la finalidad de determinar los valores estratégicos de la empresa, los mismos que nos ayudarán a establecer la misión, visión y estrategia corporativa de Tractolitoral Cía. Ltda.

Tabla 1. Ponderación de los valores estratégicos

PONDERACIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIÓN	Importancia					CARACTERIZACIÓN
	1	2	3	4	5	
Responsabilidad con los clientes	◦	◦	◦	◦	◦	Nuestros clientes son el pilar fundamental para la organización
Eficacia y Eficiencia	◦	◦	◦	◦	◦	Buscamos perfección en nuestros productos y servicios
Actitud de liderazgo	◦	◦	◦	◦	◦	Buscamos el mejoramiento continuo, para constituimos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.
Competitividad	◦	◦	◦	◦	◦	Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.
Honestidad	◦	◦	◦	◦	◦	Trabajamos con honradez, dignidad y solidaridad.
Accesibilidad	◦	◦	◦	◦	◦	
Trabajo en equipo	◦	◦	◦	◦	◦	
Lealtad	◦	◦	◦	◦	◦	
Confianza	◦	◦	◦	◦	◦	
Experiencia	◦	◦	◦	◦	◦	La trayectoria en el mercado nos ha dado la oportunidad de mejorar continuamente
Innovación	◦	◦	◦	◦	◦	
Alianzas estratégicas	◦	◦	◦	◦	◦	
Política de precios	◦	◦	◦	◦	◦	
	◦	◦	◦	◦	◦	
	◦	◦	◦	◦	◦	

Después de analizar y ponderar con la alta dirección y los colaboradores de la empresa los valores actuales, se encontró que los seis valores estratégicos más importantes que direccionarán la planificación de la empresa son los siguientes:

- Responsabilidad con los clientes.- Nuestros clientes son el pilar fundamental para la organización.
- Eficiencia y Eficacia.- Buscamos perfección en nuestros productos y servicios.
- Actitud de liderazgo.- Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.
- Competitividad.-Ofrecemos productos y servicios de calidad, con eficiencia, eficacia y precios competitivos.
- Honestidad.- Trabajamos con honradez, dignidad y solidaridad.
- Experiencia.- La trayectoria en el mercado nos ha dado la oportunidad de mejorar continuamente.

La siguiente tabla muestra las definiciones de cada uno de los valores estratégicos más importantes para la organización, los cuales permitirán identificar claramente el direccionamiento de la empresa.

Tabla 2. Definición de los valores estratégicos.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS	
VALOR	DEFINICIÓN
Responsabilidad con los clientes	Cumplimos con lo ofrecido manteniendo de esta forma una buena relación con nuestros clientes.
Eficacia y Eficiencia	Logramos la máxima satisfacción de las necesidades del cliente, brindando todos los productos con los que contamos con excelente calidad y a un precio bajo.
Actitud de liderazgo	La actitud del líder es determinante en la formación de la cultura de la empresa, pero también en el cultivo de unas sólidas relaciones interpersonales. Por lo que se cuenta con líderes amables, respetuosos y abiertos a los demás.
Competitividad	Mantenemos sistemáticamente ventajas competitivas que nos permiten sostener y mejorar nuestra posición en el entorno.
Honestidad	Manejamos con responsabilidad y transparencia todos nuestros procesos.
Experiencia	Se basa en todo el conocimiento adquirido a través de los años que permiten a la organización satisfacer y exceder los requerimientos del cliente.

3.3 Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, la finalidad con la que se la creó, es decir, el motivo por el cual existe, la misión establece las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado en el contexto de sus valores estratégicos.

La misión actual de la empresa es:

Ser pioneros en calidad e innovación en todas las líneas de producto, brindando tranquilidad y confianza a nuestros clientes y colaboradores.

Se analizó la misión actual y se consideraron aspectos y características claves de la empresa para proponer una nueva misión que abarque todos los ámbitos de la empresa.
Ver Anexo 2

Declaratoria de la misión:

Somos una compañía dedicada a la importación, creada para suministrar maquinaria, accesorios y repuestos utilizados en la construcción. Contamos con personal idóneo y con equipos especializados para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes. Nuestro principal objetivo es la maximización de nuestros recursos con eficiencia, eficacia y responsabilidad.

3.4 Visión

La visión organizacional permite representar a la empresa de una manera clara en el futuro, Arthur Thompson afirma que “la visión comprende los objetivos de largo plazo, es decir, es la idealización del futuro de la empresa”.⁴

Actualmente la empresa tiene planteada su visión, la cual es:

Visión actual:

- Posicionarnos como el proveedor nacional e internacional de tecnología industrial para maquinaria pesada más confiable del mercado.

⁴THOMPSON Arthur, STRICKLAND A. J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill. 2001.

Después de considerar algunos aspectos claves y teniendo en cuenta los valores estratégicos de la empresa, los cuales se presentan en el anexo 3, se replanteó la visión y la propuesta es la siguiente:

Propuesta de la visión:

- Posicionarnos como el proveedor nacional e internacional más confiable del mercado, de tecnología industrial para maquinaria pesada y repuestos, enfocándonos en la responsabilidad con los clientes, en base a una actitud de liderazgo y generando alta competitividad mediante un trabajo eficaz y eficiente, en un plazo de cinco años.

3.5 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa es el conjunto de actividades propuestas que determinarán el rumbo por el que la empresa tiene avanzar para cumplir con su misión y alcanzar su visión, determina también los mecanismos y acciones requeridas para lograrlo, en relación de causa–efecto.

Para la definición de esta estrategia se plantearon algunas interrogantes, las cuales ayudarán a plantear los factores estratégicos que guiarán a la organización.

¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector empresarial?

Las tendencias más importantes en el sector empresarial se basan en los avances tecnológicos y la innovación de maquinaria, por lo que es necesario que la compañía se mantenga siempre al tanto de estos aspectos.

¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Debido a que se pretende abrir una nueva sucursal de la empresa en la ciudad de Quito, se espera tener a futuro clientes del norte del país.

¿Cómo llegaremos a ellos?

Se realizarán ferias de demostración de la maquinaria y de los productos, para que los clientes conozcan e identifiquen nuestra empresa, también se difundirá información sobre los productos y servicios ofrecidos, mediante redes sociales, vallas publicitarias, y cuñas radiales.

Quiénes serán nuestros nuevos competidores?

En la ciudad de Quito existen alrededor de 15 importadoras y comercializadoras de venta y alquiler de maquinaria pesada y repuestos, entre las más importantes están Comrevic, Diteca, Ilsa, NyN máquinas, Unideco, Gonzales Industrial, Maquinaria Tapia.

¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de desarrollo?

Debido a que en el servicio que ofrece nuestra compañía está nuestro valor agregado, consideramos que es el aspecto que tiene mayor potencial de desarrollo, por lo que

creemos que es de gran importancia enfocarnos en mejorarlo continuamente basándonos en la responsabilidad que tenemos con los clientes.

¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

Los aspectos que se deben mejorar, son: las relaciones internas debido a que no se trabajan en actividades que fomenten el compañerismo, trabajo en equipo y relaciones laborales.

¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Contamos con vendedores calificados y bien capacitados, sin embargo se debe mantener en constante medición de sus habilidades y destrezas, principalmente en el aspecto de plan de ventas, marketing de la empresa, y el trato a los clientes.

¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

Los atractivos a futuro de la organización serán, la tecnología y la innovación de nuestro portafolio buscando que los proveedores mantengan altos estándares de calidad para poder ofrecer los mejores productos a nuestros clientes.

¿Qué valores deben promoverse?

Los valores que deben promoverse en nuestra organización se determinaron anteriormente, siendo estos:

Responsabilidad con los clientes

Eficiencia y Eficacia

Actitud de liderazgo

Competitividad

Honestidad

Experiencia

3.6 Factores estratégicos

Para determinar los factores estratégicos se realiza la siguiente matriz triangular, en la cual se relaciona la importancia de los factores estratégicos, ubicados tanto de forma horizontal y vertical para facilitar esta relación. Se coloca un 1 si es que el factor ubicado horizontalmente es más importante que el que se encuentra vertical, caso contrario se coloca un 0. Se realiza una sumatoria horizontal de los unos, o vertical de los blancos. Luego se clasifica los 5 de mayor puntaje, siendo el de la más alta puntuación la fuerza impulsora y los siguientes cuatro, los factores claves de éxito, que nos permitirán definir la estrategia corporativa.

Tabla 3. Ponderación de los factores estratégicos.

DEFINICIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS												
	1. Requerimientos del cliente / mercado	2. Servicios ofrecidos	3. Calidad del producto	4. Imagen corporativa	5. Recursos humanos	6. Proveedores	7. Tecnología / Innovación	8. Tamaño / Crecimiento	9. Política de ventas / distribución	10. Alianzas estratégicas	11. Rendimiento / rentabilidad	total (unos)
1. Requerimientos del cliente / mercado		1		1	1	1		1	1		1	7
2. Servicios ofrecidos				1	1			1			1	4
3. Calidad del producto				1	1		1	1	1		1	6
4. Imagen corporativa					1			1				2
5. Recursos humanos						1		1	1		1	4
6. Proveedores								1				1
7. Tecnología / Innovación								1	1	1	1	4
8. Tamaño / Crecimiento												0
9. Política de ventas / distribución											1	1
10. Alianzas estratégicas											1	1
11. Rendimiento / rentabilidad												0
verticales (blancos)	0	0	2	0	0	3	5	0	4	8	3	
total (unos)	7	4	6	2	4	1	4	0	1	1	0	
total	7	4	8	2	4	4	9	0	5	9	3	
orden de prioridad	4		3				2		5	1		

Para cada factor se suman horizontales (unos) más verticales (blancos) debido a que, la mayor importancia en horizontales es determinada por la suma de unos y la mayor importancia en verticales es determinada por la suma de blancos
El total mayor corresponde al primer orden de prioridad

De acuerdo al análisis realizado se determinó que la fuerza impulsora de la empresa, son las alianzas estratégicas, y como factores claves de éxito, la tecnología e innovación, calidad de los productos, requerimientos del cliente y la política de ventas. En base a estos resultados se realiza la declaratoria de la estrategia corporativa.

Declaratoria de estrategia corporativa de la compañía:

La estrategia corporativa de Tractolitoral Cía. Ltda., se fundamenta en la búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores calificados que nos abastezcan de productos innovadores, de última tecnología industrial y de calidad, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, basándonos en una política de ventas bien estructurada que nos permita ofrecerles el mejor servicio.

3.7 Conclusiones

Para definir la filosofía estratégica de la organización, se definió una nueva misión, visión y estrategia corporativa, que permiten determinar el parámetro principal por donde debe manejarse la compañía, entre los cuales los más importantes son la responsabilidad con los clientes, las alianzas estratégicas, buscar proveedores de calidad, así como el manejo de un plan de ventas adecuado para, de esta manera, satisfacer las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

4.1 Introducción

La planeación a largo plazo es el proceso en el cual se determinan las aspiraciones futuras y la posición que la empresa pretende alcanzar a largo plazo, mediante un detallado análisis, de manera que la misión, visión y estratégica corporativa se transformen en planes viables que permitan, tomar decisiones acertadas y afrontar los cambios que se puedan presentar, para lograr esto es necesario promover la participación y apoyo de todos los colaboradores.

Esta planeación a largo plazo se logra realizando un análisis de los siguientes elementos: áreas y asuntos estratégicos críticos de la empresa, objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño claves y finalmente los planes estratégicos de acción, los cuales se detallarán a continuación.

4.2 Áreas estratégicas críticas

Las áreas estratégicas críticas son ámbitos de gestión incluidos en la estrategia corporativa, que permitirán definir los asuntos estratégicos críticos y plantear objetivos estratégicos, los cuales ayudarán a determinar la posición aspirada de la organización en el futuro.

Para determinar las áreas estratégicas críticas se utilizó la matriz que se puede apreciar en la Tabla No. 4, en la cual se ponderan las diferentes áreas estratégicas de la empresa,

con el fin de determinar las áreas críticas que nos permitirán gestionar los asuntos estratégicos críticos.

Para realizar la ponderación de las variables se utilizará una calificación desde A hasta C, siendo A, las más importante.

Tabla 4. Ponderación de las áreas estratégicas.

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Atención al cliente	X			Atención a los requerimientos del cliente, de manera que podamos deleitarlos y satisfacer sus necesidades
Servicios		X		
Calidad	X			Análisis, verificación y control de la calidad de los productos que ofrecemos y los servicios que prestamos.
Talento Humano		X		
Mercadeo y comercialización (Imagen corporativa)			X	
Adquisición de Tecnología e Innovación	X			Adquirir siempre maquinaria actualizada, tecnológica e innovadora.
Gestión de Política de Ventas	X			Gestionar una política de ventas y marketing en la que el personal de estas áreas sea competente y calificado, para brindar la mejor atención a nuestros clientes y mejorar el nivel de ventas.
Análisis de expansión		X		
Contabilidad y Finanzas			X	
Compras	X			Realizar alianzas estratégicas con proveedores calificados y reconocidos en el mercado.

De acuerdo a la ponderación realizada, se determinaron a las siguientes, como áreas estratégicas críticas de la compañía Tractolitoral Cía. Ltda.: atención al cliente, calidad, adquisición de tecnología e innovación, gestión de política de ventas y compras.

4.3 Asuntos estratégicos críticos

Los asuntos estratégicos críticos son factores importantes contenidos en las áreas estratégicas críticas, que permiten identificar, ordenar, y analizar aspectos relacionados con oportunidades y amenazas externas a la empresa, así como fuerzas y limitaciones internas.

La siguiente matriz nos permitirá seleccionar los asuntos estratégicos de mayor importancia de la empresa.

Se ponderará la importancia de cada uno de los asuntos estratégicos desde A, hasta C, siendo A los de mayor importancia.

Tabla 5. Ponderación de los asuntos estratégicos.

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
La empresa cuenta con personal capacitado y con experiencia	X			
El uso de marcas con posicionamiento para cuidar la Imagen corporativa	X			Productos de calidad importados de Europa
Tractolitoral ofrece un buen servicio al cliente	X			Servicio a los clientes de puerta a puerta
Uso de planes estratégicos de ventas	X			Fuerza de ventas efectiva
La empresa cuenta con maquinaria		X		

e instalaciones idóneos				
La organización tiene planes de crecimiento.			X	La empresa tiene en marcha un plan de crecimiento mediante apertura de nuevas sucursales
DEBILIDADES:				
Falta de gestión de relaciones internas	X			Mejorar las relaciones internas debido a que no se trabajan en actividades que fomenten el compañerismo, trabajo en equipo y relaciones laborales.
Carencia de sistemas de seguridad industrial	X			
Falta de liquidez	X			Manejo de cartera vencida
Insuficiente inversión en investigación		X		No se asigna capital para investigación de mercado
Necesidad de personal motivado y comprometido	X			
OPORTUNIDADES:				
Alianzas estratégicas que podrían generarse.	X			Existen varias empresas internacionales que ofrecen productos de calidad con las cuales se podrían generar alianzas estratégicas.
Existencia de un amplio mercado para el sector empresarial en el que	X			Existe un mercado muy amplio para el alquiler y comercialización de maquinaria pesada y repuestos, en

la empresa podría competir.				el cual la empresa puede competir.
Alta tasa de crecimiento del sector que incrementaría la demanda de nuestros productos.	X			Alto crecimiento en el sector de la construcción y minero, por lo tanto incremento de la demanda de maquinaria necesaria
Nuevas aplicaciones de tecnologías industriales	X			Nos permitirían ofrecer mejores productos
Líneas de crédito	X			Nuevas y mejores formas de financiamiento que nos ayudarían económicamente.
Disponibilidad creciente de asistencia técnica que nos brindaría facilidades en el mantenimiento de las máquinas.		X		
AMENAZAS:				
Falta de compromiso de los clientes	X			Pagos no realizados a tiempo generando cartera vencida.
Cambios en políticas y restricciones gubernamentales	X			Desestabilidad o cambio de leyes arancelarias, afectando las importaciones de la empresa.

Luego de realizar el análisis de cada uno de los asuntos estratégicos, se obtuvo como resultado:

Las fortalezas más importantes para la organización son: el personal capacitado y con experiencia con el que cuenta la empresa, la imagen corporativa y marcas con posicionamiento, ya que la empresa cuida su imagen ofreciendo productos de calidad

importados de fábricas europeas, los planes estratégicos de venta que le proporcionan a la compañía una fuerza de ventas efectiva, y el buen servicio al cliente que se da al atenderlos de la mejor manera superando sus expectativas.

Las debilidades más significativas de Tractolitoral Cía. Ltda., son: la falta de gestión de las relaciones internas, debido a que no se trabaja en actividades que fomenten el compañerismo, trabajo en equipo y relaciones laborales, la carencia de un sistema de seguridad industrial que asegure el bienestar del personal, la falta de liquidez debido a fallos en el sistema de cobros generando manejo de cartera vencida, y la necesidad de personal motivado y comprometido ya que no existe un sentimiento de pertenencia.

En cuanto a las oportunidades se tiene, como más importantes, las alianzas estratégicas que podrían generarse con empresas que ofrecen productos de calidad, la existencia de un amplio mercado para el sector empresarial de alquiler y comercialización de maquinaria pesada y repuestos, en el cual la empresa podría ser un gran competidor, hay una alta tasa de crecimiento en el sector de la construcción y minero que incrementaría la demanda de maquinaria necesaria, aumentando la participación en el mercado, la existencia de nuevas aplicaciones de tecnologías industriales que permitirían ofrecer mejores productos, nuevas y mejores formas de financiamiento que ayudarían económicamente y la disponibilidad creciente de asistencia técnica que brindaría a la empresa y a los clientes facilidades en caso de daños o fallos de la maquinaria.

Finalmente las amenazas más trascendentales que deben tenerse en cuenta son: la falta de compromiso de los clientes que crearía problemas con los contratos generando retrasos en los pagos y falta de liquidez, y las políticas y restricciones gubernamentales existentes, ya que al ser importadores los cambios que pueden darse en las leyes arancelarias afectan directamente a la compañía.

4.4 Análisis FODA

El análisis FODA, es una técnica que nos permite ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones tomadas por la alta gerencia.

Es el análisis de variables internas o controlables de la compañía y las variables externas o no controlables, que permite determinar los asuntos estratégicos críticos, en los que la empresa deberá enfocarse.

Esto se logra al potenciar las fortalezas de la compañía, neutralizando los puntos débiles, aprovechando eficazmente las oportunidades que el entorno brinda y superando las amenazas que se presenten en el trayecto.

4.4.1 Matriz FO-FA-DO-DA

En la siguiente matriz se hace el análisis de las variables internas de la compañía y de las variables externas, realizando de esta forma el análisis FODA, para determinar los asuntos estratégicos críticos:

Tabla 6. Análisis FODA.

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Alianzas estratégicas	Amplio mercado para el sector empresarial	Alta tasa de crecimiento del sector	Nuevas aplicaciones de tecnologías industriales	Líneas de crédito	Falta de compromiso de los clientes	Políticas y restricciones gubernamentales		
FORTALEZAS	Personal capacitado y con experiencia	1	0	0	1	0	1	0	3	5
	Imagen corporativa y marcas con posicionamiento	1	1	0	1	0	1	0	4	4
	Buen servicio al cliente	1	1	1	1	0	1	0	5	2
	Planes estratégicos de ventas	1	1	1	1	1	1	1	7	1
DEBILIDADES	Falta de gestión de relaciones internas	0	0	0	0	0	1	0	1	8
	Carencia de sistemas de seguridad industrial	0	0	0	1	0	1	1	3	7
	Falta de liquidez	0	0	0	0	1	1	1	3	6
	Necesidad de personal motivado y comprometido	1	1	1	1	0	1	0	5	3

El total mayor corresponde al primer orden de importancia para cada AsEC_i
Se elige a priori AsEC_i con totales mayores al 50% de la sumatoria máxima de puntos

Al realizar el análisis FODA, se obtuvo como resultado que los asuntos estratégicos críticos de la compañía son:

- Imagen corporativa y marcas con posicionamiento.
- Buen servicio al cliente.
- Necesidad de uso de un plan estratégico de ventas.
- Necesidad de personal motivado y comprometido.

Declaratoria de los asuntos estratégicos:

Con el propósito de cumplir con la misión, visión y estrategia corporativa de Tractolitoral Cía. Ltda., la empresa debe enfocarse en la imagen corporativa y buscar siempre proveedores con marcas posicionadas, debe mantener y hacer uso de un plan estratégico de ventas y contar con personal motivado y comprometido, logrando de esta forma ofrecer un buen servicio a los clientes superando sus expectativas.

4.5 Objetivos estratégicos

Se establecen los objetivos estratégicos para aprovechar todas las oportunidades, evitar las amenazas externas existentes, superar las debilidades de la organización e impulsar las fortalezas que se poseen.

Los factores que se toman en cuenta para definir los objetivos son: requerimientos de beneficio, recursos financieros y físicos disponibles, posición, situación y cambios de mercado, y responsabilidad social.

Tabla 7. Planteamiento de objetivos estratégicos.

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICO
Imagen corporativa y marcas con posicionamiento.	Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de tres años. Realizar un plan de medios en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil, durante los siguientes 3 años.
Buen servicio al cliente.	Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años.
Necesidad de uso de un plan estratégico de ventas.	Incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.
Necesidad de personal motivado y comprometido.	Satisfacer al 100% las necesidades del personal, en un plazo de 3 años.

4.6 Indicadores de desempeño claves

Los indicadores claves de desempeño permiten medir el nivel de desempeño de los procesos enfocándose en el cómo e indicando su rendimiento, para alcanzar los objetivos específicos planteados anteriormente.

Tabla 8. Indicadores de desempeño.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE
Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de tres años.	Porcentaje de ventas de productos importados.
Realizar un plan de medios en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil, durante los siguientes 3 años.	Porcentaje de realización de las actividades planeadas.
Mejorar significativamente la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años.	Grado de atención a sugerencias de clientes.
Incrementar el rendimiento de ventas un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.	Porcentaje de rendimiento en ventas.
Satisfacer al 100% las necesidades del personal, en un plazo de 3 años.	Número de opiniones favorables por parte del personal.

4.7 Cuadro de mando integral

Según Kaplan y Norton "el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un innovador sistema de gestión orientado a canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de los

colaboradores de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a medio y largo plazo”.⁵

La eficiencia de esta técnica gestión y planificación radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación integra que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

4.7.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación visual que valida los objetivos estratégicos, mostrando sus relaciones de causa-raíz y estableciendo su “orden de prioridad”. Para realizar el mapa estratégico se realizó el siguiente diagrama causa-efecto que nos permite identificar el orden de los objetivos de acuerdo a su prioridad de acción.

Objetivos:

- A. Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de tres años.

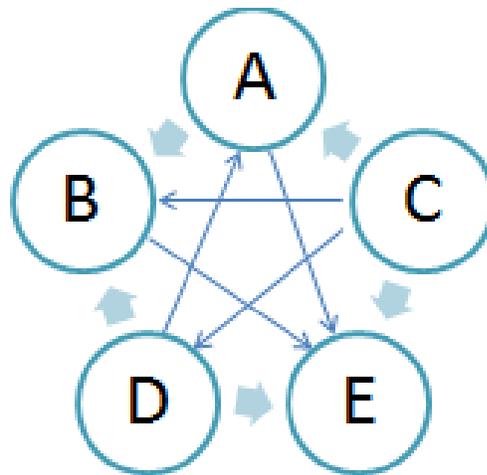
- B. Realizar y ejecutar un plan de medios en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil, durante los siguientes 3 años.

- C. Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años.

⁵NORTON, David P., KAPLAN Robert S. El Cuadro de Mando Integral. *HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS*. 2000-2009.

- D. Incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.
- E. Satisfacer al 100% las necesidades del personal, en un plazo de 3 años.

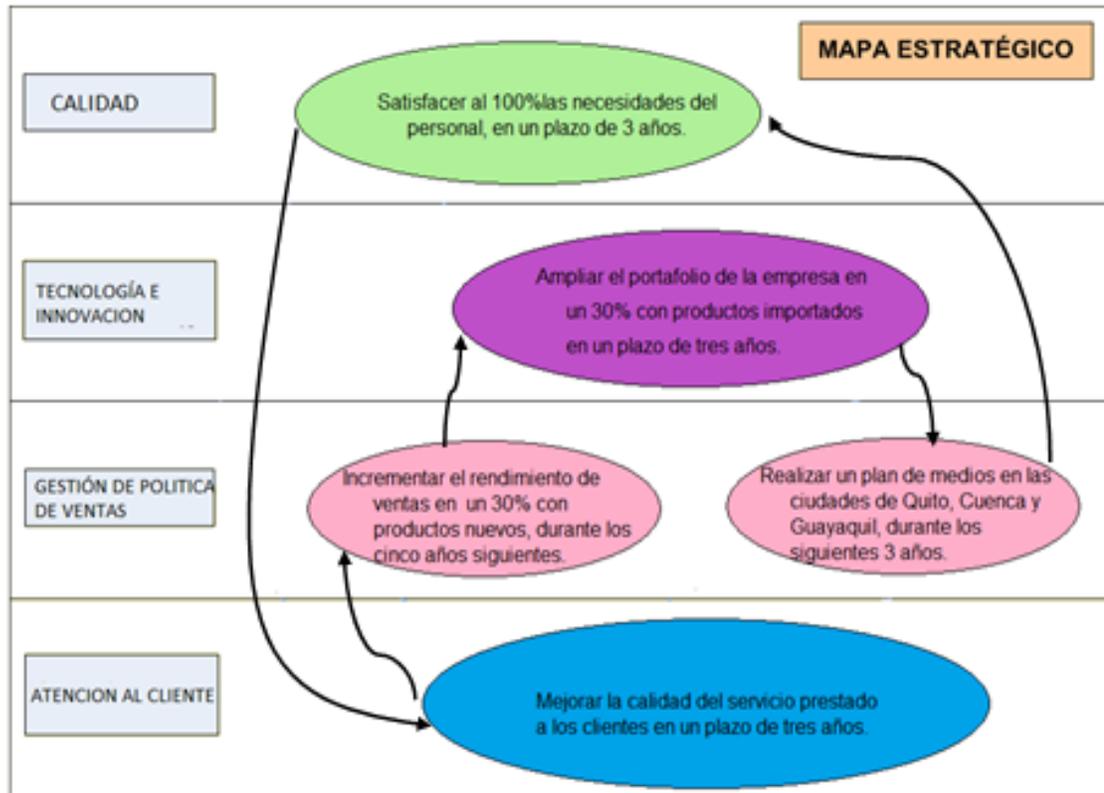
Figura N°. 1 Diagrama causa – raíz, orden de los objetivos estratégicos.



De acuerdo al análisis del diagrama anterior, el orden de los objetivos es: C, D, A, B, E.

Después de realizar el respectivo diagrama causa – raíz, se procede a realizar el mapa estratégico con el orden de los objetivos obtenido.

Figura N°. 2 Mapa Estratégico.



4.7.2 Tablero de control

El tablero de control es una matriz que integra información sobre los componentes estratégicos de la gestión organizacional, posibilitando su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta y el control de los resultados.

A continuación se muestra el tablero de control para Tractolitoral, en el que están incluidos las áreas y los asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño claves, iniciativa estratégica y presupuesto referencial.

Tabla 9. Tablero de Control.

TABLERO DE CONTROL						
ÁREAS Y ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS		OBJETIVO ESTRATÉGICO	P	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO REFERENCIAL
CALIDAD	Necesidad de personal motivado y comprometido.	Satisfacer al 100% las necesidades del personal, en un plazo de 3 años.	5	Número de opiniones favorables por parte del personal.	Programa de capacitación y cursos motivacionales y plan de incentivos	\$ 5.000
ADQUISICION DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Imagen corporativa y marcas con posicionamiento.	Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de tres años.	3	Porcentaje de ventas de productos importados.	Búsqueda de convenios con los proveedores europeos	\$ 6.000
GESTION DE POLITICA DE VENTAS	Imagen corporativa y marcas con posicionamiento.	Realizar y ejecutar un plan de medios en las ciudades de	4	Porcentaje de realización de las actividades	Plan de publicidad y marketing	\$ 1.000

		Quito, Cuenca y Guayaquil, durante los siguientes 3 años.		planeadas.		
	Necesidad de un plan estratégico de ventas	Incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.	2	Porcentaje de rendimiento en ventas.	Plan de mejoramiento continuo en política de ventas	\$ 1.000
ATENCIÓN AL CLIENTE	Buen servicio al cliente.	Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años.	1	Grado de atención a sugerencias de clientes.	Proyecto de implementación del sistema de gestión de la calidad dirigido a la atención del cliente.	\$ 3.000
P = prioridad						

4.8 Planes estratégicos de acción

Los planes estratégicos de acción son una propuesta de trabajo que enfoca los asuntos estratégicos críticos y establece las principales estrategias, etapas o eventos, cronograma y recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos

A continuación se muestran los planes estratégicos de la empresa, definidos de acuerdo a su asunto estratégico crítico, objetivo estratégico e indicador de desempeño.

Tabla 10. Plan estratégico de acción 1.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No.1																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Necesidad de personal motivado y comprometido																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Satisfacer al 100% las necesidades del personal en un plazo de 3 años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Número de opiniones favorables por parte del personal de acuerdo al total de empleados																			
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
elaboración e implementación del programa de capacitación														Capacitador externo	Proyector, computador, folletos.	\$ 1.000	Jefa administrativa	Secretaria	fotografías, evaluaciones de desempeño, certificados
Cursos motivacionales														Capacitador externo e interno	Proyector, computador,	\$ 3.000	Jefa administrativa	Secretaria	fotografías, certificados
Elaboración e implementación del plan de incentivos a vendedores														Gerente financiero y secretaria	Dinero generado	\$ 4.000	Contadora	Auxiliar contable	Rol de pagos

Tabla 11. Plan estratégico de acción 2.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No.2																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La empresa cuenta con una buena imagen corporativa y marcas con posicionamiento																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de 3 años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de productos importados																			
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Programación de reuniones para suscripción de contratos con posibles proveedores europeos														Jefe de Importaciones	pasaportes, visa, boletos, hospedaje	\$ 6.000	Gerente general	Gerente financiero	Contrato firmado
Elaboración del plan de marketing														Vendedores, ingeniero en	computadoras	\$ 1.000	Jefe de compra y ventas	Secretaria	Documentación del plan
Implementación del plan de marketing														Vendedores, ingeniero en marketing	vallas publicitarias, vheículos, teléfonos, proformas	\$ 3.000	Jefe de compra y ventas	Secretaria	Plan de marketing implementado
Retroalimentación														Ingeniero en marketing	informe	\$ 500	Jefe de compra y ventas		Informe trimestral

Tabla 12. Plan estratégico de acción 3.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No.3																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La empresa cuenta con una buena imagen corporativa y marcas con posicionamiento																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Realizar y ejecutar un plan de medios en las ciudades de Quito, cuenca y Guayaquil durante los siguientes 3 años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de realización de las actividades planeadas																		
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración del plan de marketing													Vendedores, ingeniero en marketing	computadoras	\$ 2.000	Jefe de compra y ventas	Secretaria	Documentación plan de marketing
Implementación del plan de marketing													Vendedores, ingeniero en marketing	vallas publicitarias, vehículos, teléfonos, profomas	\$ 3.000	Jefe de compra y ventas	Secretaria	Plan de marketing
Retroalimentación													Ingeniero en marketing	informe	\$ 500	Jefe de compra y ventas		Informe trimestral
Gestión de la incorporación de nuevos productos													Jefe de compra y ventas	computadoras, internet, documentos de viaje	\$ 3.000	Jefe de compra y ventas		Profomas de productos nuevos
Elaboración e implementación de un plan postventa													Vendedores	computadoras, internet, teléfonos, base de datos de	\$ 700	Jefe administrativo	Secretaria	Reportes mensuales de satisfacción de clientes

Tabla 13. Plan estratégico de acción 4.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No.4																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Necesidad de un plan estratégico de ventas																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de rendimiento en ventas																		
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Análisis de la situación actual de ventas													Vendedores, jefe de compra y ventas	Registro de ventas, computadora	\$ 500	Jefe de compra y ventas	Secretaria	Informe actual de ventas
Elaboración e implementación del plan de mejoramiento continuo en ventas													Vendedores, jefe de compra y ventas	Computadora, telefonos	\$ 2.000	Jefe de compra y ventas	Secretaria	Plan implementado
Control de porcentaje de ventas													Vendedores, jefe de compra y ventas	Registro de ventas, computadora	\$ 500	Jefe de compra y ventas		Informe de ventas

Tabla 14. Plan estratégico de acción 5.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No.5																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La empresa proporciona un buen servicio al cliente																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de atención a sugerencias de clientes																		
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración e implementación del plan de gestión de calidad en el													Consultor externo, personal	Computadoras	\$ 5.000	Jefe administrativo	Secretaria	Informe de avance del plan
Elaboración e implementación del plan de capacitación													Personal, capacitadores externos	Comptadoreas, sala de conferencias, material	\$ 2.000	Gerente general	Secretaria	Actas de asistencia
Evaluación del estado de servicio brindado													Personal de ventas	Computadoras, encuestas a clientes	\$ 300	Jefe administrativo	Jefe de compa y secretaria	Encuestas
Elaboración e implementación del plan de apertura de una nueva													Asesores, gerente financiero	Computadoras, internet, vehículos	\$ 2.500	Gerente general		Informe de avance del plan

4.9 Conclusiones

En este capítulo se definieron las áreas estratégicas críticas de la empresa siendo estas: atención al cliente, calidad, adquisición de tecnología e innovación, gestión de política de ventas y compras. De acuerdo a estas áreas se definieron los asuntos estratégicos críticos, los cuales muestran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se le presentan a la compañía, a continuación se realizó un análisis FODA Y FO-FA-DO-DA que permitió destacar los asuntos más importantes siendo estos: Imagen corporativa y marcas con posicionamiento, Buen servicio al cliente, Necesidad de uso de un plan estratégico de ventas, Necesidad de personal motivado y comprometido.

Al realizar el análisis de los asuntos estratégicos críticos se definieron los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño claves, necesarios para realizar el cuadro de mando integral, mapa estratégico, tablero de control, los cuales permitieron definir de manera concisa los planes estratégicos de acción.

CAPÍTULO 5

PLANEACIÓN TÁCTICA

5.1 Introducción

Esta planeación consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización, se conoce como corto plazo a un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Para definir la planeación táctica se deben determinar los objetivos a corto plazo y definir los planes operativos anuales.

5.2 Objetivos a corto plazo

Son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento de la organización, en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos a corto plazo que se determinaron de acuerdo a los objetivos estratégicos determinados anteriormente.

Tabla 15. Objetivos a corto plazo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de 3 años	Buscar proveedores con certificados de calidad en los primeros seis meses
	Realizar una investigación de mercado en el medio en que se desenvuelve la empresa durante los cuatro primeros meses
	Realizar una evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del plan, los dos últimos meses
Realizar y ejecutar un plan de medios en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil durante los siguientes 3 años	Investigar nuevos productos
	Implementar del plan posventa en los 4 primeros meses
Incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.	Determinar la capacidad de proporcionar incentivos de acuerdo con el análisis de porcentaje de ventas en el primer mes
	Elaborar e implementar el plan de mejoramiento continuo de las ventas en el primer año

<p>Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años</p>	<p>Evaluar las deficiencias del personal en los dos primeros meses</p>
<p>Satisfacer al 100% las necesidades del personal en un plazo de 3 años</p>	

5.3 Planes operativos anuales

Los planes operativos anuales son herramientas de trabajo que permiten alcanzar los objetivos a corto plazo, en el contexto del correspondiente plan estratégico de acción.

Se realizaron 11 planes operativos, los cuales se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 16. Plan operativo anual 1.

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 1												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Satisfacer al 100% las necesidades del personal en un plazo de 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de rendimiento en ventas												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Evaluar las deficiencias del personal												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Definición del presupuesto a utilizar							Capacitador externo	Computador, balances	\$ 400	Jefa administrativa	Secretaria	Informe de presupuesto establecido
Desarrollo de test psicológicos y de desempeño							Capacitador externo	Test	\$ 1.000	Gerente	Secretaria	Test desarrollado
Valoración de los test							Capacitador externo	Computador, test	\$ 1.000	Gerente	Secretaria	Informe de resultados

Tabla 17. Plan operativo anual 2.

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 2												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Satisfacer al 100% las necesidades del personal en un plazo de 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de rendimiento en ventas												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Determinar la capacidad de proporcionar incentivos de acuerdo con el análisis de porcentaje de ventas												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Análisis de las utilidades anuales							Contadora	balances, computadora	\$ 400	Gerente financiero	Auxiliar contable	Informe del análisis
Determinación del porcentaje mínimo de ventas para adquirir el incentivo							Contadora	base de datos y computadora	\$ 400	Gerente financiero	Auxiliar contable	Porcentaje determinado

Tabla 18. Plan operativo anual 3.

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 3												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de ventas de productos importados												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Buscar proveedores con certificados de calidad												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Revisión y actualización de la lista de proveedores actuales							Jefe administrativo	computadora, base de datos, históricos	\$ 500	Gerente	Secretaria	Lista de proveedores actualizada
Selección de los proveedores certificados							Jefe administrativo	computadora, base de datos, históricos	\$ 500	Gerente	Secretaria	Lista de proveedores certificados
Reuniones con proveedores certificados							Gerente	pasaportes, visa, boletos, hospedaje	\$ 5.000	Gerente	Secretaria	Fotografías, informe

Tabla 19. Plan operativo anual 4.

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 4												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de ventas de productos importados												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Realizar una investigación de mercado en el medio en que se desenvuelve la empresa												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Determinación de empresas competidoras							Consultor externo	internet, encuestas	\$ 500	Jefe administrativo	secretarias y vendedores	Listado de empresas competidoras
Detección del mercado potencial insatisfecho							Consultor externo	internet, encuestas	\$ 500	Jefe administrativo	secretarias y vendedores	Resultado de encuestas
Determinación del mercado meta							Consultor externo	internet, encuestas	\$ 500	Jefe administrativo	secretarias y vendedores	Resultado de encuestas

Tabla 20. Plan operativo anual 5.

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 5												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de ventas de productos importados												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Realizar una evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del plan de retroalimentación												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Recopilación de datos							Consultor externo	computadora, base de datos	\$ 350	Jefe administrativo		Datos recopilados
Análisis de datos recopilados							Consultor externo	computadora	\$ 350	Jefe administrativo		Informe de datos
Propuestas de mejora							Consultor externo	computadora	\$ 300	Jefe administrativo		Documentación de propuestas
Implementación de propuestas							Jefe administrativo	computadora, sala de reuniones	\$ 800	Jefe administrativo		Informe de avances de implementación

Tabla 21. Plan operativo anual 6.

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 6												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Realizar y ejecutar un plan de medios en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil durante los siguientes 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de realización de las actividades planeadas												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Realizar una investigación de mercado en el medio en que se desenvuelve la empresa												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Determinación de empresas competidoras							Consultor externo	internet, encuestas	\$ 500	Jefe administrativo	secretarías y vendedores	Listado de empresas competidoras
Detección del mercado potencial insatisfecho							Consultor externo	internet, encuestas	\$ 500	Jefe administrativo	secretarías y vendedores	Resultado de encuestas
Determinación del mercado meta							Consultor externo	internet, encuestas	\$ 500	Jefe administrativo	secretarías y vendedores	Resultado de encuestas

Tabla 22. Plan operativo anual 7.

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 7												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Realizar y ejecutar un plan de medios en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil durante los siguientes 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de realización de las actividades planeadas												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Investigar nuevos productos												
ACTIVIDAD	RAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Revisión y análisis de los productos ofertados							Jefe de compra y ventas	Base de datos, computadora	\$ 400	Jefe de compra y ventas		Informe del análisis
Identificación de posibles nuevos productos							Jefe de compra y ventas	computadora, internet	\$ 500	Jefe de compra y ventas	secretaria	Listado de posibles nuevos productos
Contacto con proveedores para pedir proformas							Jefe de compra y ventas	computadora, internet, teléfonos	\$ 600	Jefe de compra y ventas	secretaria y vendedores	Proformas

Tabla 23. Plan operativo anual 8.

PLAN OPERATIVO ANUAL No.8												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar el portafolio de la empresa en un 30% con productos importados en un plazo de 3 años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de ventas de productos importados												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Implementar del plan posventa												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Capacitación al personal sobre la ejecución del plan posventa							Capacitador externo	Sala de audiovisuales	\$ 1.000	Jefe de compra y ventas		Certificados de capacitación
Desarrollo de las actividades planificadas							Personal de ventas	Computadora, teléfonos	\$ 1.000	Jefe de compra y ventas	todo el personal	Informe de avances

Tabla 24. Plan operativo anual 9.

PLAN OPERATIVO ANUAL No.9												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de rendimiento en ventas												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Determinar la capacidad de proporcionar incentivos de acuerdo con el análisis de porcentaje de ventas												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Análisis de las utilidades anuales							Contadora	balances, computadora	\$ 400	Gerente financiero	Auxiliar contable	Informe del análisis
Determinación del porcentaje mínimo de ventas para adquirir el incentivo							Contadora	base de datos y computadora	\$ 400	Gerente financiero	Auxiliar contable	Porcentaje determinado

Tabla 25. Plan operativo anual 10.

PLAN OPERATIVO ANUAL No.10												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de rendimiento en ventas												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar e implementar el plan de mejoramiento continuo de las ventas												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Análisis de la situación actual del rendimiento de las ventas							Contadora	base de datos y computadora	\$ 500	Gerente financiero	Auxiliar contable	Informe de la situación actual del rendimiento de las ventas
Diseño del plan de mejoramiento continuo							Consultor externo	Computadora, internet, documentación de la empresa	\$ 1.000	Gerente financiero	Jefe de compra y ventas	Documento del plan
Aprobación del plan de mejoramiento continuo							Gerente	Computadora	\$ 500	Gerente general	Secretaria, auxiliar contable	Informe aprobado
Ejecución del plan							Jefe de Compra y ventas	Instalaciones de la empresa, computadora	\$ 1.000	Gerente financiero	Gerente financiero, secretaria, vendedores	Informes mensuales de avances
Evaluación de los resultados							Jefe de Compra y ventas	Computadora, histórico de ventas	\$ 500	Gerente financiero	Jefe de compra y ventas, secretaria	Informe de resultados

Tabla 26. Plan operativo anual 11.

PLAN OPERATIVO ANUAL No.11												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de atención a sugerencias de clientes												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Evaluar las deficiencias del personal												
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA BIMENSUAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Definición del presupuesto a utilizar							Capacitador externo	Computador, balances	\$ 400	Jefa administrativa	Secretaria	Informe de presupuesto establecido
Desarrollo de test psicológicos y de desempeño							Capacitador externo	Test	\$ 1.000	Gerente	Secretaria	Test desarrollado
Valoración de los test							Capacitador externo	Computador, test	\$ 1.000	Gerente	Secretaria	Informe de resultados

5.4 Conclusiones

Se definieron objetivos a corto plazo basados en los objetivos estratégicos, los cuales nos sirven para realizar los planes operativos anuales que son instrumentos de trabajo que se utilizarán para mejorar las áreas estratégicas críticas definiendo así, los recursos necesarios, personas responsables, cronograma y la evidencia de cada actividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La planeación estratégica y táctica permitió determinar aspectos importantes para definir el camino que debe seguir la empresa y hacia donde se direcciona, estableciendo objetivos al largo y corto plazo que se deben cumplir en los plazos propuestos. Para ellos se propuso una nueva misión, visión y estrategia corporativa.

También se definieron áreas y asuntos estratégicos críticos que junto con la matriz FODA ayudan a determinar los objetivos estratégicos que la empresa debe cumplir, siendo estos: ampliar el portafolio de la empresa en un 10% con productos importados en un plazo de tres años, realizar un plan de medios en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca durante los tres siguientes años, mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes en un plazo de tres años, incrementar el rendimiento de ventas en un 30% con productos nuevos, durante los cinco años siguientes y satisfacer al 100% las necesidades del personal en un plazo de tres años. Basándose en estos se obtuvieron los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño, que permitieron realizar los planes operativos a largo y corto plazo.

Se recomienda implementar la nueva misión, visión y estrategia corporativa planteadas, ya que las actuales no abarcan todos los requisitos para el buen funcionamiento de Tractolitoraly no muestran lo que la empresa pretende proyectar, es importante realizar un método de difusión del plan de tal forma que todos los colaboradores conozcan la filosofía estratégica y los planes a corto y largo plazo que se ejecutarán, también se recomienda realizar los planes detallados en este trabajo realizando una retroalimentación anual para mantener un mejoramiento continuo en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- **CORONEL** Iván. 2008. Planeación estratégica – táctica. Cuenca, Ecuador.
- **THOMPSON** Arthur, **STRICKLAND** A. J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill. 2001.
- **MUÑIZ** G. Rafael, Marketing en el siglo XXI. 3^{ra} edición: capítulo 2. Marketing estratégico.
- **BASSIL** W. Denning, Corporate planning. Londres: McGraw-Hill.
- **MALGIOGLIO**, José María y otras. “Capital intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio” Sextas Jornadas “Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas”. Nov. 2001.
- **ANSSOF** H. Igor. 2003. *Towards Strategic Theory Of The Firm/ Bussines Strategy Selected Readings*. Estados Unidos.
- **BATEMAN**, Thomas., **SNELL**, Scout. Administración, una ventaja competitiva. 4ta edición, México, McGraw Hill. 1999.
- **RICE**, Craig S., (1993). Planeación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa. México, 1993. Promexa.
- **ESPINOZA**, H. (2006). Planificación Estratégica. Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro. Recuperado el 12 de mayo 2011 de: <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>
- Tractolitoral Cía. Ltda., sitio web: <http://www.tractolitoral.com.ec> , 2013.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para determinar el análisis situacional de la empresa.

ANÁLISIS SITUACIONAL
Personal
<p>1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?</p> <p style="padding-left: 40px;">La empresa si cuenta con personal idóneo para cada área de trabajo.</p>
<p>2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?</p> <p style="padding-left: 40px;">El desarrollo organizacional de la empresa se logra mediante planes de desarrollo personal y de incentivos económicos.</p>
<p>3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p style="padding-left: 40px;">Las prestaciones de la empresa se encuentran dentro de lo legal y se trata de superar a los competidores mediante nuestras ventajas competitivas.</p>
<p>4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</p> <p style="padding-left: 40px;">Nuestro personal siempre participa con sus ideas para mejorar el servicio que brinda la empresa, por lo que las prestaciones de ésta están dentro de las expectativas de nuestro personal.</p>
<p>5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</p>

Existen incentivos económicos de acuerdo al monto de ventas, y reconocimientos por los logros alcanzados en cada cargo.

Productos / Servicios

6. ¿Cuáles son nuestros productos / servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?

La empresa tiene un gran portafolio algunos de los productos que ofrece son: Rodajes para maquinaria y equipo pesado, uñas, platinas, ruedas neumáticas y aros, cucharones, pines y bocines

Como actividad secundaria, la empresa, ofrecerá diferentes servicios que aumentarán la satisfacción de los clientes como el alquiler de equipo de construcción.

7. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos / servicios en nuestra cartera de productos / servicios?

Los servicios que brinda la empresa mejoran constantemente, mientras que se renuevan productos de acuerdo al avance de la tecnología.

8. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros servicios?

Se ofrece un servicio personalizado a cada cliente, transporte y pruebas de la maquinaria.

9. ¿Cuáles son los productos / servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?

Los productos de mayor rotación en la compañía son: Rodajes para maquinaria y equipo pesado, uñas, platinas, ruedas neumáticas y aros, cucharones, pines y bocines.

Mercado
10. ¿Qué mercado(s) atendemos? El mercado al que se enfoca la empresa es el sector industrial, minero y petrolero, en el centro y sur del país.
11. ¿Quiénes son nuestros clientes? Los clientes son todas las personas o entidades que tengan la necesidad de adquirir partes y/o maquinaria pesada.
12. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender? Se debería cubrir las localidades del norte del país.
13. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros? Los clientes cercioran que la empresa ofrece productos de calidad.
14. ¿Cuál es nuestra participación de mercado? Nuestra participación en el mercado es aproximadamente el 10%, tomando en cuenta a la competencia.
Precios o retribuciones
15. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones? Los precios se establecen de acuerdo a los gastos de importación y tarifas arancelarias.

<p>16. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Los precios fijados se revisan en cada importación o compra de mercadería.</p>
<p>17. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?</p> <p>Al ser distribuidores directos de empresas extranjeras, nuestros precios son más bajos que los de la competencia.</p>
<p>18. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?</p> <p>Los precios son bajos, y la calidad de nuestros productos está garantizada por los proveedores internacionales.</p>
<p>19. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Los clientes siempre buscan precios más bajos, y se cree que están de acuerdo con los nuestros porque repiten su compra.</p>
Instalaciones y recursos
<p>20. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?</p> <p>Al elegir nuestra infraestructura, se consideraron todos los aspectos necesarios para que esta sea la adecuada.</p>
<p>21. ¿Tenemos acceso a la maquinaria disponible para nuestro sector empresarial?</p>

Si se tiene acceso debido a la experiencia de la empresa en el sector.

22. ¿Tenemos control sobre la rentabilidad, productos obsoletos e impactos ambientales?

Se necesita mayor control de la cartera, e implementar planes de gestión ambiental.

23. ¿Incorporamos nueva tecnología con la frecuencia necesaria?

La frecuencia de la implementación de tecnología la da el entorno de acuerdo al avance que tenga esta.

Finanzas y rentabilidad

24. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

La empresa en esta momento piensa crecer mediante sucursales, ya tiene una y quiere contar con una más ubicada en Quito, dado que se encuentra en un estado financiero y económico estable

25. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?

En cuanto a liquidez la empresa maneja cartera vencida lo cual genera una falta de liquidez dentro de la empresa por lo que se debería tomar acciones de cobro y financiamiento a menor plazo,

Existen dos accionistas actualmente de los cuales el uno proporciona el 80 % del

capital y el otro el 20 % aproximadamente

26. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Se está expuesto a diferentes riesgos como son riesgos de tipo de interés los cuales se dan por variaciones en el estado financiero del país.

Riesgo de crédito: existe cuando una de las partes no cumple sus obligaciones

Riesgo de liquidez: cuando una de las partes no cuenta con la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones

27. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?

La empresa se encuentra abierta a recibir nuevos accionistas y de esta forma ampliar su capital, no se cuenta con un plan estratégico de cobros y financiamiento existiendo problemas con la liquidez, en activos se tiene inmobiliaria, vehículos y activos no tangibles como software y licencias, se maneja un porcentaje de crédito en cooperativas de acuerdo a los balances generales y al estado actual financiero

28. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?

En los últimos años han aumentado las ventas y los activos de la empresa lo que ha hecho que la rentabilidad de la misma varíe a favor con el tiempo tanto en Cuenca como en Guayaquil.

Información y comunicación
29. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno? Las principales fuentes de información son las estadísticas hechas por instituciones del estado, la de los propios colaboradores.
30. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información? Se selecciona la información de acuerdo a nuestro sector y se prioriza de acuerdo al tema a tratar en ese momento.
31. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información? No se conoce, pero se hace el respectivo análisis para determinarlo.
32. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales? Se cuenta con un sistema muy eficiente, que genera todos los reportes necesarios para la empresa.
33. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales y comunicacionales? Se cuenta con sistemas de información y comunicación básicos, los mismos que pueden mejorarse.
Toma de decisiones
34. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones? La toma de decisiones la realiza la alta gerencia, con la participación de los

colaboradores.
<p>35. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</p> <p>Las decisiones claves son tomadas por la alta gerencia.</p>
<p>36. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?</p> <p>Se establecen de acuerdo a las actividades y beneficios que tendrá la empresa.</p>
<p>37. ¿Cómo influye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?</p> <p>Influye de manera directa ya que es necesario un conocimiento holístico del tema.</p>
<p>38. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?</p> <p>Verificando que la información con la que se cuenta sea verídica.</p>
Contingencias
<p>39. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?</p> <p>Un cambio critico creemos que podría ser la falta de personal, en cuyo caso el cliente podría ser el más afectado, por lo que se reclutaría inmediatamente personal</p>
<p>40. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos / servicios?</p>

Se identifica la raíz del problema para corregirlo inmediatamente.

41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?

Se realizaría un nuevo estudio de mercado con el fin de identificar los cambios y tendencias evolucionando conjuntamente con estos.

42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?

La acción que se tomaría sería analizar los cambios que se han dado y reaccionar rápidamente a estos.

43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro desempeño ambiental?

Debido a que las leyes ambientales son más rígidas se debe buscar asesoramiento para cumplir con todas las normas y leyes actuales.

Anexo 2. Cuestionario de factores que ayudarán a definir la misión.

FACTORES PARA DEFINIR DE LA MISIÓN

¿EN QUÉ ACTIVIDAD(ES) ESTAMOS Y DEBEMOS ESTAR?

Importamos repuestos y maquinaria pesada, los mismos que comercializamos en la parte centro y sur del país.

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ EXISTE NUESTRA ORGANIZACIÓN?

Existimos porque la oferta de estos productos no satisface la demanda existente, por lo que nuestra empresa pretende cubrir esta demanda insatisfecha

¿CUÁLES SON NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS?

Gozamos de alianzas estratégicas con proveedores certificados y un plan de ventas estratégico.

¿CUÁLES SON Y DEBEN SER NUESTROS PRODUCTOS?

Nuestros productos son: accesorios, repuestos y maquinaria pesada utilizados en la construcción. Deben formar parte de nuestro portafolio todas las herramientas utilizadas en la construcción.

¿CUÁL ES Y DEBE SER NUESTRO MERCADO GEOGRÁFICO?

Nuestro mercado actual es el centro y sur del Ecuador, debería ser todo el mercado nacional y parte del internacional.

¿QUIÉNES SON Y DEBEN SER NUESTROS CLIENTES?

Nuestros clientes son aquellos que se dedican al sector minero, de construcción y petrolero.

¿CUÁL ES Y DEBE SER NUESTRO CANAL DE DISTRIBUCIÓN?

Somos distribuidores directos del fabricante de nuestros productos, lo que nos beneficia, ya que solo hay un nivel entre el consumidor y el fabricante, siendo vendedores directos para el consumidor.

¿CUÁL ES Y PUEDE SER LA EVOLUCIÓN DE NUESTRO SECTOR EMPRESARIAL?

El sector industrial en el que nos desarrollamos evoluciona de acuerdo a los avances de la tecnología y a la innovación de la maquinaria.

¿CUÁLES SON Y PUEDEN SER NUESTROS INTERESES SOBRE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD?

Nuestra empresa siempre está pensando en su crecimiento, para ello ha pensado en cubrir la demanda existente en el país, abriendo sucursales en lugares estratégicos lo que nos brinda una mayor competitividad frente a otras importadoras.

¿QUÉ CONSIDERACIONES HACEMOS SOBRE NUESTROS RECURSOS ORGANIZACIONALES Y CÓMO CREAMOS VALOR?

Contamos con personal idóneo y con equipos especializados los cuales nos generan valor en los bienes y servicios que ofrecemos.

¿QUÉ CONSIDERACIONES HACEMOS SOBRE ACCIONISTAS, EMPLEADOS, PROVEEDORES, ORGANISMOS SUPERIORES, OTROS STAKEHOLDERS Y SOCIEDAD?

La empresa se encuentra abierta a nuevas propuestas, acepta nuevos inversionistas, busca proveedores calificados, y se desarrolla conjuntamente con el desarrollo de la sociedad.

¿QUÉ VALORES SON Y DEBEN SER IMPORTANTES?

Para la empresa son importantes los siguientes valores estratégicos: responsabilidad con los clientes, eficacia y eficiencia, actitud de liderazgo, competitividad, honestidad, y experiencia.

Anexo 3. Cuestionario de factores que ayudarán a definir la visión**FACTORES PARA DEFINIR DE LA VISIÓN****¿A DÓNDE ASPIRAMOS LLEGAR Y QUÉ DESEAMOS ALCANZAR EN UN PLAZO DETERMINADO?**

Pretendemos posicionarnos como el mejor proveedor nacional e internacional de tecnología industrial para maquinaria pesada más confiable del mercado, en los próximos 5 años

¿QUÉ ES CLAVE PARA EL FUTURO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN?

Buscar proveedores que tengan un certificado de calidad, y ofrecer los mejores servicios a nuestros clientes mediante un trato cordial logrando su fidelidad y lealtad, buscando así que la empresa sea reconocida y que ocupe un lugar en la mente de los consumidores.

¿QUÉ CONTRIBUCIÓN DIFERENCIAL A LA SOCIEDAD DEBEREMOS HACER EN EL FUTURO?

Brindar a nuestros clientes un servicio de primera, ofreciendo productos de calidad con la mejor tecnología industrial.

¿CUÁLES SERÁN LOS IMPACTOS EN NUESTRA ORGANIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA, REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES, CONDICIONES DE MERCADO Y ENTORNO?

Mantenernos actualizados en la maquinaria nueva e innovadora, que brinde la mejor satisfacción de acuerdo a lo que buscan nuestros clientes, de manera que podamos lograr la fidelidad y lealtad de cada uno de ellos.

¿CUÁLES SERÁN NUESTRAS PRINCIPALES MANERAS DE COMPETIR?

Nuestras ventajas competitivas son las alianzas estratégicas con proveedores certificados que nos permiten fijar precios menores y un plan de ventas estratégico en el que se estructuran giras para vendedores, llegando de esta forma a los lugares en los que se encuentran nuestros clientes.

¿CUÁLES SERÁN NUESTRAS POSICIONES SOBRE CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, CRECIMIENTO, TECNOLOGÍA, CALIDAD, PERSONAL, ETC.?

Está definido bajo los valores estratégicos que manejamos, son la fuente principal para ser los mejores. La responsabilidad con los clientes es un pilar fundamental así como también utilizar tecnología con calidad. En cuanto al mercado el objetivo es alcanzar una mayor eficiencia y eficacia llegando a ser los principales proveedores en venta y alquiler de maquinaria industrial.

¿CUÁL SERÁ NUESTRA MAYOR OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO?

La mayor oportunidad de crecimiento se dará cuando logremos estar posicionados en el Ecuador y mediante ello, poder captar al mercado internacional y posicionarnos en él,

¿QUÉ VALORES DEBERÁN SER POTENCIADOS?

La calidad de nuestros productos y las alianzas estratégicas son los valores principales para nuestra empresa, ya que el cliente es lo que más valora debido al sector en que nos enfocamos.