



**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Planeación estratégica y táctica aplicada a la Corporación Mucho  
Mejor Ecuador**

**Trabajo de grado previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor**

**CHRISTIAN PAÚL CORONEL GUTIÉRREZ**

**Director**

**IVÁN RODRIGO CORONEL JOSÉ**

**CUENCA – ECUADOR**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres  
y a mis hermanos y sobrinos, por su apoyo  
incondicional que me ha dado la fuerza  
necesaria para culminar este trabajo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia por su cariño y constancia. A la Corporación Mucho Mejor Ecuador por permitirme desarrollar mi trabajo de graduación con su apoyo.

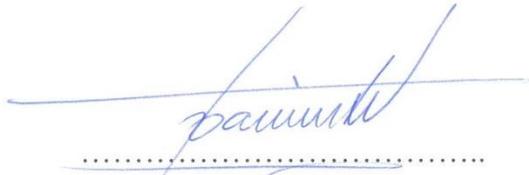
De manera especial al Ing. Iván Coronel, por su guía durante la realización de este trabajo de graduación.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA APLICADA A LA  
CORPORACIÓN MUCHO MEJOR ECUADOR**

**RESUMEN**

La presente monografía trata sobre la planeación Estratégica y Táctica aplicada a la Corporación Mucho Mejor Ecuador hasta el año 2016. Los objetivos principales de este trabajo son: clarificar la misión y visión, el análisis FODA y la planeación a corto plazo mediante la ejecución de planes operativos anuales. La consecución de estos objetivos fue lograda mediante el análisis de la documentación obtenida de los archivos de la organización y la socialización con el personal. Al finalizar este proyecto, las recomendaciones realizadas fueron: la implementación de un CRM, dar seguimiento a las actividades del personal a través de indicadores de desempeño, y la definición de los servicios ofertados a los afiliados y a los potenciales clientes.

**Palabras Clave:** Misión, visión, valores, plan operativo, indicadores.



.....  
Ing. Iván Rodrigo Coronel José

**Director de tesis**



.....  
Ing. Pedro José Crespo Vintimilla

**Director de Escuela**



.....  
Christian Paúl Coronel Gutiérrez

**Tesista**

**STRATEGIC AND TRACTICAL PLANNING APPLIED TO *MUCHO MEJOR*  
ECUADOR CORPORATION**

**ABSTRACT**

This paper discusses the Strategic and Tactical Planning applied to *Mucho Mejor Ecuador Corporation* until 2016. The main objectives of this work are to clarify the mission and vision, perform SWOT analysis and short-term planning through the implementation of annual operating plans. These objectives were achieved by analyzing the documentation obtained from the organization archives, and by presenting the information to the company's staff. Upon completion of this project, the recommendations were: the implementation of a CRM (Customer Relationship Management), monitoring staff activities through performance indicators, and the definition of the services offered to members and potential customers.

**Keywords:** Mission, Vision, Values, Operating Plan, Indicators.



Ing. Iván Rodrigo Coronel José  
**Thesis Director**



Ing. Pedro José Crespo Vintimilla  
**School Director**

Christian Paúl Coronel Gutiérrez  
**Author**



Yungueños  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Dpto. Idiomas



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1 .....	3
ORGANIZACIÓN .....	3
1.1. Descripción de la Organización.....	3
1.2. Estructura Organizacional .....	4
1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	6
1.3.1. Personal.....	6
1.3.2. Desarrollo organizacional .....	6
1.3.3. Productos / Servicios.....	7
1.3.4. Mercado.....	8
1.3.5. Precios o retribuciones .....	9
1.3.6. Instalaciones y recursos.....	9
1.3.7. Procesos .....	9
1.3.8. Finanzas y rentabilidad .....	10
1.3.9. Información y comunicación.....	11

1.3.10. Contingencias.....	12
1.4. Conclusiones .....	12
 CAPÍTULO 2 .....	 13
 FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO .....	 13
1.5. Conceptualización de plan estratégico y táctico.....	13
1.6. Antecedentes .....	14
1.7. Justificación.....	14
1.8. Objetivos .....	15
1.8.1. Objetivo General .....	15
1.8.2. Objetivos Específicos.....	15
 CAPÍTULO 3 .....	 16
 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	 16
3.1 Introducción.....	16
3.2 Valores estratégicos.....	16
3.3 Misión.....	20
3.4 Visión .....	23
3.5 Estrategia corporativa.....	25
3.6 Conclusiones .....	30
 CAPÍTULO 4 .....	 32
 PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.....	 32
3.7 Introducción.....	32
3.8 Áreas estratégicas críticas.....	32
3.9 Asuntos estratégicos críticos .....	34
3.10 Análisis FODA .....	34

3.11	Matriz FO-FA-DO-DA.....	38
3.12	Objetivos Estratégicos .....	39
3.13	Indicadores de desempeño claves.....	40
3.14	Cuadro de mando integral .....	41
3.14.1	Mapa estratégico .....	43
3.14.2	Tablero de control .....	44
3.15	Planes estratégicos de acción.....	46
3.16	Conclusiones .....	50
CAPÍTULO 5 .....		51
PLANEACIÓN TÁCTICA.....		51
3.17	Introducción.....	51
3.18	Objetivos a corto plazo.....	51
3.19	Planes operativos anuales .....	53
3.20	Conclusiones .....	57
CONCLUSIONES GENERALES .....		58
RECOMENDACIONES .....		60
BIBLIOGRAFÍA .....		62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama CMME.....	5
Figura 2 Mapa Estratégico .....	43

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Matriz de Valores Estratégicos .....	17
Tabla 2 Definición de Factores Estratégicos.....	29
Tabla 3 Áreas Estratégicas Críticas.....	33
Tabla 4 Análisis FODA.....	35
Tabla 5 Matriz FO-FA-DO-DA .....	38
Tabla 6 Objetivos Estratégicos.....	40
Tabla 7 Indicadores de desempeño claves .....	41
Tabla 8 Tablero de Control .....	45
Tabla 9 Plan Estratégico 1.....	47
Tabla 10 Plan Estratégico 2.....	47
Tabla 11 Plan Estratégico 3.....	48
Tabla 12 Plan Estratégico 4.....	48
Tabla 13 Plan Estratégico 5.....	49
Tabla 14 Objetivos a Corto Plazo .....	51
Tabla 15 Plan Operativo Anual 1 .....	54
Tabla 16 Plan Operativo Anual 2.....	55
Tabla 17 Plan Operativo Anual 3.....	55
Tabla 18 Plan Operativo Anual 4.....	56
Tabla 19 Plan Operativo Anual 5.....	56

Coronel Gutiérrez Christian Paúl  
Trabajo de Graduación  
Ing. Pedro José Crespo Vintimilla  
Abril, 2015

## **A LA CORPORACIÓN MUCHO MEJOR ECUADOR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA APLICADA**

### **INTRODUCCIÓN**

La presente monografía tiene como finalidad la creación de la planeación Estratégica y Táctica aplicada a la Corporación Mucho Mejor Ecuador, donde se abarcarán principalmente estos aspectos, clarificar la misión y visión, el análisis FODA y la planeación a largo plazo, cuyo objetivo es determinar a la posición que la organización desea tener en el futuro

El paso inicial fue investigar los antecedentes y la estructura organizacional de la Corporación, además fue realizado un análisis situacional respecto al personal, desarrollo organizacional, servicios ofertados, mercado que ha sido abarcado, instalaciones, recursos, procesos establecidos y comunicaciones. Una vez establecido la situación actual de la organización, el siguiente paso fue establecer el objetivo general y los específicos.

Adicionalmente, es importante establecer los valores estratégicos porque representan las convicciones, hábitos, destrezas y fortalezas que rigen a la Corporación. Los valores estratégicos a su vez son de gran utilidad para el planeamiento de la estrategia corporativa. Otro de los puntos importantes a recalcar es la realización de la planeación a corto plazo mediante la ejecución de planes operativos anuales.

Los principales beneficios que la Planeación Estratégica proveerá a la Corporación son formalizar de manera metódica las actividades que se pretenden realizar para captar

nuevos afiliados y mantener los ya existentes, ser competitivos en el mercado y definir el portafolio de servicios ofertados.

Todo esto dentro del marco ofrecido por los lineamientos de la misión y visión.

## CAPITULO 1

### ORGANIZACIÓN

#### 1.1. Descripción de la Organización

En el año 2005 un grupo de industriales de nuestra ciudad bajo el aval de la Cámara de Industrias de Cuenca, decidieron fundar una organización sin fines de lucro que actualmente se conoce como la **Corporación “Mucho Mejor Ecuador”**, cuyo centro de operaciones se encuentra en el edificio de la “Cámara de Industrias de Cuenca”. [1]

La iniciativa surgió como respuesta a las alarmantes cifras que revelaban el alto consumo de producto extranjero en el país, por lo que se decidió crear un programa para generar una marca país, para que las empresas productoras y de servicios ecuatorianos que deseen afiliarse, lleven un distintivo común incitando al consumidor final a dar preferencia al producto nacional.

Fue de esta manera como nació la marca registrada **¡Mucho Mejor Ecuador!** cuyo

logotipo es la **“huella digital tricolor”**  y el eslogan **“¡Mucho mejor! si es hecho en ECUADOR”**.

El objetivo principal es ser un respaldo significativo a la calidad de los productos de los afiliados, con la implementación de esta marca en su imagen corporativa, además de empaques, vallas y publicidad en general.

Dentro de la cartera de clientes están productores de la pequeña, mediana y gran empresa, empresas de servicios, asociaciones y gremios de productores e instituciones públicas y privadas

La Corporación fue creada bajo el concepto “Ganamos todos”, y con “Todos” nos referimos a:

- El consumidor final que puede estar seguro de recibir productos de calidad
- El trabajador de la empresa nacional, que asegura su empleo
- El productor, al alcanzar mayor consumo de sus productos respecto a los importados.

El primer proceso en el cual se embarcó la organización fue la afiliación de empresas productoras y de servicios nacionales, ofertándoles la posibilidad de ganar credibilidad en el consumidor final, con la implementación de la marca *¡Mucho Mejor Ecuador!* en sus productos, y respaldo en su promoción en todo el país, mediante ferias y publicidad en radio, prensa escrita, revistas, televisión, vallas, buses, etc. en las principales ciudades.

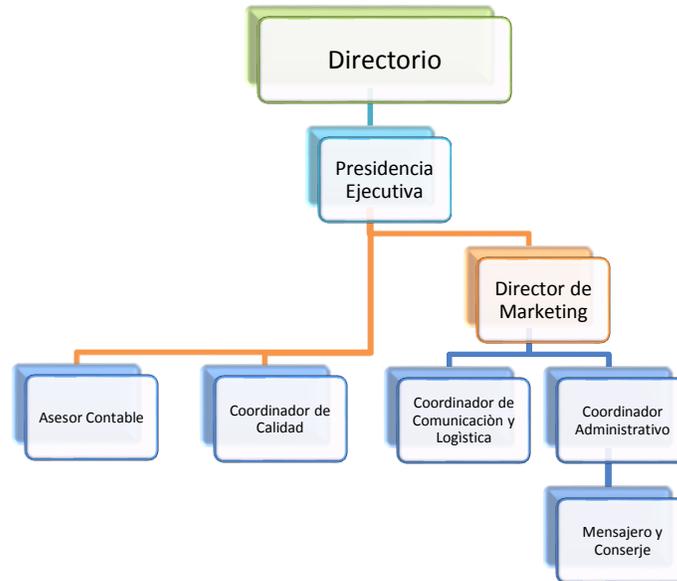
## **1.2. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional está encabezada por el Directorio que es el órgano que establece lineamientos claves y asegura la disponibilidad de recursos para la Corporación. A continuación está la Presidencia Ejecutiva que junto con la Dirección de Marketing planean estrategias y actividades específicas para cumplir los lineamientos propuestos por el Directorio. Además de estas instancias, están las Coordinaciones Administrativa, la de Comunicación de Logística y la de Calidad, que se encargan de ejecutar los planes de acción generados en la etapa anterior. Por último, se encuentra el área de contabilidad a cargo del Contador, quien comparte funciones con la Cámara de Industriales de Cuenca.

La CMME (Corporación Mucho Mejor Ecuador) mantiene una estructura organizacional jerárquica con el siguiente organigrama:

---

<sup>1</sup> Fuente: Manual de Calidad Corporación Mucho Mejor Ecuador Año 2011



**Figura 1 Organigrama CMME**

La documentación que se posee para definir la estructura de la organización es:

- Procedimientos del sistema de gestión de la calidad
- Perfiles de cargo del empleado.
- Caracterización de procesos
- Organigrama.

Dentro de la estructura organizacional, es esencial la Gestión de Talento Humano, que identifica las necesidades esenciales de cada cargo. Con este material, se elaboran las descripciones y los parámetros necesarios para medir el nivel de competencias de los funcionarios. Una vez obtenido el nivel de competencias, se pueden identificar el entrenamiento que cada colaborador debe tener y de esta forma generar un plan de capacitación para el personal, cuya evidencia se almacena con los currículos.

### **1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Respecto al análisis situacional de la empresa se analizaron condiciones internas y externas, las cuales fueron divididas en varios puntos.

#### **1.3.1. Personal**

Al ser una empresa de servicios, la preparación y competencias del personal son esenciales para ofrecer el mejor servicio al cliente. En nuestro caso particular podemos decir que el personal que labora en la empresa se encuentra capacitado para realizar las funciones designadas a cada uno. Cabe recalcar, que cada departamento tiene el personal necesario e idóneo para desempeñarse.

Parte importante de la satisfacción del personal son las prestaciones. En la Corporación, la ley es cumplida a cabalidad, puesto que todos nuestros colaboradores están contratados de acuerdo a lo que dispone la misma gozando de todos los beneficios, aunque en general el personal espera que aumenten los incentivos extras y que de ser posible los salarios se incrementen.

Como medida de incentivo al personal, existen los planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción que se dan al momento gestionar un nuevo afiliado, recibiendo el empleado un porcentaje del valor total que ingresa a la empresa. Otros de los incentivos, es cuando el personal viaja a diferentes ciudades del país, puesto que los viáticos si cubren las necesidades de la persona y en lo referente a hospedaje y alimentación se ofrece lo mejor ya que la empresa mantiene convenios con hoteles de prestigio.

#### **1.3.2. Desarrollo organizacional**

Otro punto referencial para medir la situación actual de la empresa, es el desarrollo organizacional. En nuestra empresa, el desarrollo organizacional se logra con los siguientes puntos:

- Organigrama definido, documentado y difundido entre todos los miembros de la organización
- Perfiles de cargo, que contemplan las aptitudes, capacidades y competencias que debe tener una persona al ingresar a la organización.
- Responsabilidades definidas y documentadas de las funciones que cada persona debe realizar.
- Plan anual de capacitación obligatorio para cada miembro de la empresa. Los temas sobre los que se imparten las capacitaciones son: Gestión de Calidad, Técnicas de Cartera y Métodos de Cobranza, Coaching y PNL (Programación Neurolingüística), Gestión de Talento Humano Por Competencias, Técnicas de Ventas y PNL, entre otros.

### **1.3.3. Productos / Servicios**

Los clientes acuden a nosotros con el fin de obtener nuestra marca Mucho Mejor Ecuador y tener derecho a colocar en sus productos la huellita que identifica que han sido respaldados por nuestra empresa.

Nuestra empresa dispone de un solo producto que es la marca Mucho Mejor Ecuador y todos los servicios que ofertamos giran alrededor de este producto, por lo que los nuevos servicios que se diseñan son en torno a nuestro único producto.

Por esta necesidad de crear nuevos servicios, en diciembre de 2013, se creó un Comité Consultivo conformado por los gerentes de marketing y gerentes generales de empresas afiliadas que son escogidas por nuestra organización. Adicionalmente, están en este Comité la Presidenta de nuestra Corporación y la Directora Ejecutiva. Este grupo se reúne aproximadamente cada dos meses, para decidir que nuevos servicios se pueden brindar y que estrategias se van a utilizar para introducir los mismos.

Como empresa siempre se está buscando la forma de ofertar algo adicional que nos diferencie de la competencia, que en nuestro caso serían empresas privadas y públicas dedicadas a la misma actividad. El valor agregado que proporcionamos a nuestros servicios, es que nuestros afiliados tienen la seguridad que Mucho Mejor Ecuador, se otorga únicamente a empresas que cumplan altos estándares de calidad, revisados previamente por el Departamento de calidad mediante una Inspección, es decir los afiliados forman parte de un grupo exclusivo de empresas.

En nuestro caso no existen servicios más rentables que otros, debido a que nuestros afiliados aportan económicamente con un valor de membresía anual por los beneficios.

#### **1.3.4. Mercado**

El mercado que atendemos son todo tipo de empresas a nivel nacional, sin importar si son productoras o de servicios, pequeñas, medianas o grandes, a excepción de las comercializadoras. Nuestro mercado abarca a todas las empresas que deseen obtener nuestra marca.

Nuestros clientes son aquellas empresas que, luego de la Inspección de Calidad se determine que cumplen con los requisitos exigidos y pasan a formar parte del grupo de afiliados.

Nuestra empresa abarca todo el mercado, pero una de nuestras metas es tener como clientes a las empresas que están entre las mejores del país, sin embargo hay que considerar que existe una fuerte competencia por parte de marcas países gobierno, tales como Primero Ecuador, Hace Bien, Hace Mejor, entre otras.

Para seguir incursionando con éxito en el mercado, es vital conocer la percepción de los clientes. Como medida para conocer la percepción que tienen nuestros clientes de nosotros, realizamos un estudio anual de satisfacción del cliente, aunque un el parámetro

cuantitativo más relevante y por lo tanto medible, es el número de renovaciones que hacen nuestros clientes ya que la marca se renueva cada año.

En cuanto a la participación en el mercado, a pesar de tenemos un gran número de afiliados a la Corporación, existe todavía una gran parte del mercado que no hemos cubierto.

### **1.3.5. Precios o retribuciones**

Como ya se mencionó anteriormente, los precios son anuales, nuestros afiliados aportan con el valor de una membresía anual que les garantiza el servicio.

Para la determinación del valor de esta licencia, se ha categorizado a los clientes y de acuerdo a la categoría que pertenecen se realiza el aporte. En la Corporación no existe ninguna política para revisar los precios.

En cuanto a nuestra situación actual respecto a nuestros competidores en el ámbito precios, no procede realizar una comparación, puesto que nuestro principal competidor es el gobierno con la empresa Primero Ecuador, cuyos servicios son gratuitos.

La principal fuente de información respecto a nuestros precios son los mismos afiliados quienes se han mostrado conformes con los valores a pagar.

### **1.3.6. Instalaciones y recursos**

Las instalaciones de las que dispone la Corporación son propias para una oficina de servicios, que no necesita mayor espacio para su funcionamiento.

### **1.3.7. Procesos**

La empresa tiene un levantamiento de todos sus procesos y métodos, debido a que contamos con la certificación ISO 9001:2008. En cuanto a la actualización de los mismos, existen reuniones gerenciales para la revisión de los procesos y determinar si necesitan ser renovados

Como medio de apoyo, se trata de estar renovando siempre que sea necesario, los equipos computacionales de nuestros colaboradores, para que se aproveche la tecnología existente respecto al software que puede ser utilizado para levantar y mantener los procesos.

Los procesos son propuestos por el personal, pero finalmente las decisiones finales se toman en Presidencia conjuntamente con la directora de la organización, quienes se basan en los resultados arrojados por los indicadores de procesos y la información relevante, estos dos criterios son la base esencial sobre las que se toman todas las decisiones y se implementan todos los procesos.

Respecto a la efectividad de los procesos, se ha visto necesario dar un mayor seguimiento a los resultados de los procesos, que se han obtenido con las acciones tomadas anteriormente, para no caer en los mismos errores.

### **1.3.8. Finanzas y rentabilidad**

Las finanzas son corresponsabilidad del Directorio y el contador, quienes hacen frente a las decisiones referentes a crecimiento o a alguna amenaza latente, aunque se considera la opinión del personal por lo que luego de conocer la necesidad de recesión o crecimiento se convoca a una reunión con todo el personal.

El presupuesto anual que se realiza es una herramienta indispensable para proyectar los gastos e ingresos que se va a tener durante un año calendario. El departamento de contabilidad es el que se encarga de este presupuesto y del control de capital, efectivo, activos, inventario y deuda.

Respecto a la rentabilidad, actualmente dependemos del número de afiliados que renueven su suscripción anual y las nuevas empresas que capturemos, lo cual tiende a crecer

### **1.3.9. Información y comunicación**

Como Corporación estamos conscientes de que uno de los activos más importantes es la información acerca del entorno, la cual es un factor determinante en la toma de decisiones. Las fuentes de información con las que captamos lo que está sucediendo en el entorno son:

- Visitas a nuestros clientes realizadas por parte de los departamentos de Calidad, Mantenimiento, Comunicación y Dirección. Esta técnica es la que más información nos proporciona.
- Redes Sociales
- Sitio web

De toda la información que procesamos, la que seleccionamos para nuestro uso es:

- Información acerca de nuestros clientes
- Competencia
- Acerca de lo que piensan los consumidores finales sobre nuestros afiliados.
- Potenciales clientes

De estos tres tipos de información, los que tienen mayor prioridad son clientes y consumidores finales.

Aunque hay un gran esfuerzo por almacenar y procesar la información, la efectividad conseguida es mediana, debido a que no contamos con un software a la medida ni una intranet propia. La mayor parte de datos los manejamos en Microsoft Access y Excel y para el manejo de documentos importantes tenemos a Google Drive. De igual forma, nuestro sistema web mail está en la plataforma de Google.

Otra situación que aporta para que nuestra efectividad sea mediana, ya que la mayoría de información se maneja a través de correo electrónico y muchas de las veces los correos llegan directamente al buzón de correo no deseado o no son despachados. Similar situación vivimos con la empresa de Courier, ya que varias veces el servicio ha sido deficiente y las comunicaciones escritas no llegan a nuestros afiliados.

#### **1.3.10. Contingencias**

Se podría decir que uno de los puntos en los que hay que trabajar con mayor esfuerzo, es en desarrollar un plan de contingencia formal que sirva de guía para situaciones críticas, tales como cambios drásticos en el personal, en el servicio, en el mercado, en los miembros del Directorio y en el acceso a la tecnología que sirve como apoyo para nuestro desarrollo. Actualmente, cuando se presentan situaciones críticas, se convoca a todo el personal para tomar las acciones correctivas pertinentes.

#### **1.4. Conclusiones**

En este capítulo se han visto las ventajas y desventajas de nuestra organización. Entre las ventajas podemos decir que se tiene un Sistema de Gestión de Calidad para documentar los procesos que se realizan. En este punto la certificación ISO 9001:2008, es un punto fuerte de apoyo para la organización de la empresa y el levantamiento de procesos.

Entre las desventajas, están la necesidad de estructurar la planeación estratégica y el plan de contingencia. Además, se pueden potencializar el manejo de la información y las comunicaciones para captar más clientes y dar mejor servicio a los que ya tenemos.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO**

#### **1.5. Conceptualización de plan estratégico y táctico**

La planeación es una base en la cual nos proyectamos hacia el futuro mediante los procesos que la componen.

En el mundo actual, la planeación está presente en todo proceso debido a la interdependencia y aceleración de los acontecimientos económicos, políticos, tecnológicos y sociales, a nivel mundial. Debido a esta interrelación en los aspectos más relevantes de la vida humana, es que la planeación es una necesidad inherente en la cotidianidad de la vida moderna.

El primer sentido que se debe usar al momento de planear, es el sentido común. Esto nos permitirá determinar la realidad actual, sacarle el mayor beneficio y proyectarla en el futuro.

La planeación estratégica tiene como objetivo anticipar lo que va a suceder a medida que va pasando el tiempo y cambiar el curso de la situación si las circunstancias así lo exigen. Otro objetivo de la planeación estratégica es ordenar las actividades antes de ejecutarlas, para optimizar los recursos humanos y materiales.

Para que la planeación estratégica se mantenga vigente, es imprescindible actualizarlo constantemente, caso contrario sería solamente documentos que no pueden ponerse en práctica.

## **1.6. Antecedentes**

La Corporación “Mucho Mejor Ecuador” es una institución privada sin fines de lucro, ubicada en el edificio de la “Cámara de Industrias de Cuenca”, cuya principal actividad es promover el consumo de producto ecuatoriano de calidad.

La Corporación se encuentra en constante investigación acerca de cómo mejorar los servicios a los afiliados y a los consumidores finales, razón por la cual resulta oportuno colaborar en la elaboración e implementación de un plan estratégico, muy necesario para que la Corporación logre sus objetivos, siendo este el motivo principal para la realización del presente trabajo de titulación, el mismo que constituye un aporte valioso para la organización, que no ha contado con esta importante herramienta de gran apoyo a la hora de tomar decisiones.

## **1.7. Justificación**

La CORPORACIÓN “MUCHO MEJOR ECUADOR”, posee la certificación ISO 9001:2008 que ostenta desde el año 2011, lo que le ha permitido posesionarse con más de 400 marcas afiliadas.

Sin embargo se puede observar que existe una debilidad en la planeación, lo cual, afecta a la propuesta de ganar espacio entre nuevos clientes.

Tomando en cuenta esta debilidad y partiendo de los intereses y objetivos de la gerencia para ganar mercado, resulta pertinente diseñar un plan estratégico hasta el año 2016, que clarifique la misión y visión, lo que permitirá ayudar a establecer objetivos significativos para el análisis de los aspectos internos (debilidades y fortalezas) que deben ser aprovechados o mejorados para tener éxito en la implementación del plan y el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas del entorno.

Con el diseño del plan estratégico, se realiza una importante contribución a la Corporación, lo que será un aporte a la consecución de sus objetivos

## **1.8. Objetivos**

### **1.8.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de planeación estratégica para establecer un marco de referencia en las actividades de la Corporación “Mucho Mejor Ecuador”.

### **1.8.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis de la situación de la Corporación Mucho Mejor Ecuador
2. Elaborar la planeación a largo plazo para la Corporación Mucho Mejor Ecuador.
3. Elaborar la planeación a corto plazo para la Corporación Mucho Mejor Ecuador.

## **CAPÍTULO 3**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Introducción**

El direccionamiento estratégico está conformado por las definiciones de misión y visión, la determinación de los valores estratégicos y el planteamiento de la estrategia corporativa. Para lograr definir estos conceptos, es necesario que todo el personal que trabaja en la Corporación se comprometa a participar activamente.

En el caso de la Corporación, se llevó a cabo un taller de planeación estratégica con todo el personal, donde como resultado final se determinó lo anteriormente mencionado.

#### **3.2 Valores estratégicos**

Los valores estratégicos son las convicciones, hábitos, destrezas y fortalezas que definen la identidad y cultura que rige a la Corporación. Se debe considerar valores estratégicos, a aquellos que tendrán un impacto decisivo en el curso que tome la organización en el futuro. Debido a que los valores estratégicos son la personalidad de la empresa, la dirección ejecutiva debe promoverlos y cuidar que se plasmen día a día en el trabajo de los miembros de la Corporación.

Para la determinación de los valores estratégicos, se ha elaborado la siguiente matriz, donde el campo dimensión indica los valores que se han identificado como esenciales en la Corporación. A continuación tenemos las columnas NI (no incidente) e I (incidente), que muestran una escala en la que, frente a cada valor se va a colocar la letra X para determinar su incidencia. Por otro lado, la caracterización específica como ese valor se define y practica dentro de la organización.

**Tabla 1 Matriz de Valores Estratégicos**

DIMENSIÓN	NI			I	CARACTERIZACIÓN
Ética con los afiliados				X	Las empresas afiliadas a la Corporación deben tener la seguridad de que todos los afiliados han cumplido con los requisitos exigidos y gozan de iguales beneficios.
Compromiso de respaldar únicamente a los productos y servicios ecuatorianos de excelente calidad				X	La Corporación, como parte de los requisitos exigidos a las empresas que desean afiliarse, realiza una verificación técnica para comprobar que el producto o servicio cumple con los parámetros de calidad requeridos.
Capacitación continua al personal				X	La Corporación prepara continuamente a todo su personal, mediante un plan de capacitación anual en temas relacionados a cada puesto de trabajo.
Innovación constante de las estrategias de comunicación			X		La organización está comprometida a difundir la marca Mucho Mejor Ecuador en los diferentes medios de comunicación a nivel nacional mediante diversas campañas publicitarias donde se caracteriza la innovación.
Capacidad de acción ante dudas y sugerencias de los afiliados		X			Se ha definido un procedimiento para tratar las quejas y reclamos, las mismas que son analizadas para dar la solución respectiva.

Mantener y promover un buen clima laboral				X		El buen clima laboral está determinado por la comunicación constante entre departamentos y la colaboración que existe entre las personas. Hay que recalcar que el espacio físico contribuye a afianzar las buenas relaciones entre los empleados.
Apertura para que todo miembro de la corporación exprese y genere nuevas ideas				X		Existen constantes reuniones de equipo, donde cada miembro puede expresar nuevas ideas
Unión y cordialidad como equipo de trabajo				X		Existen proyectos o eventos donde todos los departamentos participan para la consecución de los objetivos, trabajando en equipo
Estructura organizacional				X		La estructura organizacional está definida y documentada a través de un organigrama y perfiles de cargo.
Reputación de la marca					X	Es de vital importancia para la Corporación que el público en general considere a la marca Mucho Mejor Ecuador, como un referente de calidad y credibilidad.

En base a la información obtenida en la matriz anterior, se puede decir que los valores mencionados son los que definen la filosofía de la Corporación, pero algunos de ellos están más marcados que otros por lo que se ha escogido los valores que mayor incidencia han tenido, ya que son aquellos que constituyen un pilar fundamental para la empresa. Los valores son:

**Ética con los afiliados:** en el caso de nuestra organización, la ética consiste en respaldar únicamente a los afiliados que cumplan con nuestros lineamientos y requisitos, que les permita ser parte de nuestro exclusivo grupo de empresas. Tanto afiliados como consumidores finales, deben tener la certeza de que se da un trato igualitario a todos los afiliados. Como Corporación es importante, tener una buena comunicación con nuestros afiliados para que mutuamente existan sugerencias en los aspectos a mejorar y para hacer un frente común y trabajar de la mejor manera en la promoción de los distintos productos y servicios.

**Compromiso de respaldar únicamente a los productos y servicios ecuatorianos de excelente calidad:** el mayor compromiso como Corporación es brindar respaldo solo a aquellas empresas cuya oferta tiene altos estándares de calidad. Este compromiso nace de promover al producto ecuatoriano como producto de calidad, y dar a los consumidores la confianza en el producto nacional.

**Capacitación continua al personal:** es de suma importancia para la organización, que el personal que labora esté altamente calificado, para que se pueda brindar la mejor atención a los afiliados. Es por esta razón que se tiene un plan anual de capacitaciones para cada cargo.

**Reputación de la marca:** este aspecto es fundamental para la supervivencia de la organización, ya que una reputación sólida permitirá que capturemos más afiliados y afiancemos la confianza de los que ya tenemos.

### **3.3 Misión**

Con el fin de determinar la misión de la mejor forma, se debe identificar a qué se dedica la empresa, cuáles son las razones por las cuáles se dedica a esa actividad y quiénes son los clientes potenciales.

#### **Aspectos**

- **¿En qué actividad(es) estamos?**

La actividad en la que se encuentra la Corporación, es respaldar los productos y servicios ecuatorianos de calidad a través de la huella tricolor “Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador”

- **¿En qué actividad(es) debemos estar?**

La actividad de la Corporación es respaldar productos y servicios ecuatorianos de excelente calidad mediante la atención, asesoría y soporte publicitario a nuestros afiliados.

- **¿En qué actividad(es) no debemos estar?**

La Corporación está enfocada en respaldar los productos y servicios ecuatorianos de calidad, por lo tanto no realiza otras actividades que están fuera de este ámbito. Toda actividad fuera del enfoque de la organización, son actividades en las que no deberíamos estar.

- **¿Por qué y para qué existe nuestra organización?**

Nuestra organización existe porque surgió la necesidad de identificar a los productos y servicios ecuatorianos de los importados y para esto un grupo de industriales cuencanos se unió con el fin de crear una marca para que impulsara el consumo de lo nacional.

- **¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?**

Una de las ventajas competitivas es que, actualmente la marca Mucho Mejor Ecuador es reconocida por los consumidores finales y los empresarios, como una marca que brinda credibilidad y respalda la calidad ecuatoriana. Adicionalmente, tenemos sostenibilidad en el tiempo. Otra de las ventajas competitivas, es que brindamos acompañamiento permanente a las marcas de nuestros afiliados.

- **¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?**

Nuestro producto es la marca Mucho Mejor Ecuador identificada por la huella tricolor, siendo este nuestro único producto.

- **¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?**

Nuestro mercado geográfico es todo el país.

- **¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?**

Nuestros clientes son y deben ser empresas productoras y de servicios ecuatorianas.

- **¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre rentabilidad y competitividad?**

Nuestros intereses sobre rentabilidad son tener mayor número de afiliados y lograr un mayor posicionamiento en el mercado, para obtener mayores beneficios económicos para la organización. Respecto a la competitividad, nuestros intereses son ser una marca de prestigio y credibilidad para nuestros clientes. Nuestros clientes deben sentir que

forman parte de una élite de empresas que lograron ciertos requisitos, para que se les avale como empresas que ofertan productos y servicios de calidad.

- **¿Qué valores son y deben ser importantes?**

Los valores importantes para nuestra organización son: ética con los afiliados, compromiso de respaldar únicamente a los productos y servicios ecuatorianos de excelente calidad, capacitación continua al personal y reputación de la marca. Entre los valores que deben llegar a ser aún más importantes son: innovación constante de las estrategias de comunicación, capacidad de acción ante dudas y sugerencias de los afiliados, mantener y promover un buen clima laboral, unión y cordialidad como equipo de trabajo (personal de la Corporación) y estructura organizacional.

- **¿Qué consideraciones hay sobre empleados, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad?**

La Corporación Mucho Mejor Ecuador está conformada por personal comprometido con el trabajo responsable y transparente, que es parte esencial de la filosofía que identifica a la organización. Debido a que nos enfocamos a respaldar al empresario nacional, es nuestro deber con la sociedad y por ende con los consumidores finales, asegurarnos de que los productos y servicios ofertados por estas empresas cumplan altos estándares de calidad. De la misma manera, este compromiso con los consumidores finales, es un indicativo para nuestros afiliados de que buscamos sólo a aquellas empresas cuya calidad sea la mejor.

- **¿Qué consideraciones hay sobre nuestros recursos organizacionales?**

Respecto al manejo de nuestros recursos organizacionales, cada departamento cuenta con el personal necesario y cualificado para el desempeño de sus tareas. La Corporación Mucho Mejor Ecuador, provee a sus empleados de un plan de capacitación anual con el fin de mantener a su personal actualizado. Otro objetivo de las capacitaciones, es que el

personal esté habilitado para tomar las decisiones correctas en el momento preciso, en beneficio de la CMME (Corporación Mucho Mejor Ecuador).

## **DECLARATORIA DE LA MISIÓN**

Fomentar la preferencia de los productos y servicios ecuatorianos de calidad que lleven la huella tricolor. Nuestro compromiso es la asesoría, atención y soporte a los afiliados para alcanzar un mayor reconocimiento y credibilidad entre los consumidores finales a nivel nacional mediante la campaña “Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador”.

### **3.4 Visión**

Cuando hablamos de visión, nos referimos a la manera en la cual la alta dirección desea que la Corporación sea vista por afiliados, proveedores, consumidores finales y la sociedad en general.

Con el fin de determinar la visión de la Corporación, hemos considerado los siguientes aspectos:

- **¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?**

La clave para el futuro de nuestra organización está en mejorar e innovar permanentemente el servicio que damos a nuestros afiliados, y en continuar respaldando únicamente a aquellos productos y servicios nacionales de excelente calidad, ya que esto es una garantía para los afiliados y los consumidores finales.

- **¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?**

La contribución que deberemos hacer a la sociedad en el futuro, es mantener la credibilidad tanto para afiliados como para los consumidores finales. Deseamos que la

sociedad en general, al ver la huella tricolor en los productos o servicios, tenga la seguridad que cumplen altos estándares de calidad.

- **¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?**

El atractivo que ofrecemos como Corporación, es que nuestros afiliados forman parte de un grupo exclusivo de empresas. Incluso empresas de gran prestigio se encuentran entre nuestros clientes, siendo esto interesante para los potenciales clientes, ya que para adquirir la condición de afiliado, se deben cumplir ciertos requisitos que no todas las empresas poseen.

- **¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?**

Los valores estratégicos que deben ser potenciados son aquellos que mencionamos en el punto 3.2 de este capítulo: ética con los afiliados, compromiso de respaldar únicamente a los productos y servicios ecuatorianos de excelente calidad, capacitación continua al personal y reputación de la marca.

- **¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?**

Las principales maneras de competir que la Corporación maneja, son estrategias publicitarias conjuntas con nuestros afiliados. Otra manera de competir es brindar un buen servicio a nuestros clientes, de esta manera podemos conseguir que se incluya una buena referencia de nuestra organización.

- **¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?**

En el futuro deseamos que nuestra posición sobre clientes y mercados, haga que los consumidores finales confíen totalmente en los productos y servicios que lleven la huella tricolor como referencia. Esto nos permitirá tener mayor competitividad, rentabilidad y crecimiento como Corporación.

Respecto a la tecnología, es importante para nuestra organización incursionar en el mundo de los medios sociales que están en auge actualmente, para darle fuerza a las campañas publicitarias y a la promoción de la empresa. La tecnología representa un papel fundamental para dar un mejor servicio y respaldo a los afiliados, especialmente la tecnología relacionada al mundo de las comunicaciones.

En cuanto al personal, el plan de capacitaciones anuales es fundamental, ya que al ser un equipo pequeño de personas, es importante que todos tengan las competencias necesarias para desarrollar sus tareas y optimizar tiempo y recursos. El personal es fundamental dentro de la organización y mantener satisfecho al mismo, permitirá obtener un mejor rendimiento en beneficio de la Corporación y los afiliados.

- **¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?**

La mayor oportunidad de crecimiento es captar afiliados a nivel nacional, especialmente aquellas empresas fuertes y de prestigio.

## **DECLARATORIA DE LA VISIÓN**

Ser la única marca en el país que brinde un referente de alta calidad de la imagen empresarial nacional, permitiendo que los afiliados lleguen a la excelencia y los consumidores estén seguros de que al adquirir productos con la huella tricolor están consumiendo lo mejor de la producción ecuatoriana.

### **3.5 Estrategia corporativa**

La Estrategia Corporativa formaliza el rumbo con el que la organización necesita ir avanzando para cumplir con su misión y alcanzar su visión, a la vez que detalla mecanismos y acciones que se necesitan para lograrlo.

### **Aspectos**

Como siguiente paso, vamos a detallar la información obtenida, de acuerdo a un cuestionario, cuyo objetivo es determinar las acciones que la Corporación debe tomar para establecer la estrategia corporativa.

- **¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?**

La Corporación Mucho Mejor Ecuador debe dirigirse a las empresas más grandes y prestigiosas del país y a todas aquellas empresas que tengan excelentes productos o servicios ecuatorianos y cumplan los requisitos para recibir el respaldo de nuestra marca.

- **¿Cómo llegaremos a ellos?**

Para llegar a los nuevos clientes, es necesario tener un paquete de beneficios que llamen la atención y sean lo suficientemente atractivos. Nuestro portafolio de clientes constituye otro atractivo para las empresas que deseen formar parte de nuestro exclusivo círculo, por lo que es necesario mantener contentos y fidelizar a nuestros actuales clientes.

- **¿Quiénes serán nuestros competidores?**

Nuestros principales competidores son las marcas impulsadas por el gobierno, debido al gran presupuesto que manejan para publicidad y otros gastos. Por supuesto, no se debe subestimar a las empresas privadas que se dedican a la misma actividad.

- **¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?**

El aspecto que mayor potencial de crecimiento en nuestra organización es el acompañamiento que se le da a nuestros afiliados, especialmente en el campo de las comunicaciones y la tecnología que es hacia donde se dirige la publicidad.

- **¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?**

Las visitas personales a las empresas para poder conocer los comentarios y sugerencias. Nuestros clientes esperan recomendaciones en aspectos de gestión de calidad y acerca de sus productos o servicios.

- **¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?**

Los aspectos que deberían reducirse son los eventos tales como activaciones de marca o capacitaciones, en la ciudad de Cuenca, debido a que no se tiene la acogida necesaria. Los eventos y capacitaciones deben ser analizados previamente con mucho detalle para evitar incurrir en errores que disminuyan el prestigio de la Corporación.

- **¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?**

En el área técnica se debe fortalecer las competencias relacionadas al servicio que se les brinda a los afiliados, ya que ese es nuestro objetivo y la razón de ser de la empresa.

Respecto a las competencias humanas, se debe fortalecer la coordinación y comunicación dentro del equipo de trabajo.

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

En el futuro es importante que la empresa llegue a ser un referente de calidad a nivel nacional y de esta manera poder ser un apoyo para los afiliados. Esto resultaría de gran

atractivo, ya que la calidad es un tema recurrente en el cual las empresas necesitan asesoramiento permanente.

- **¿Qué valores estratégicos deben promoverse?**

En nuestro caso, la imagen corporativa debe fortalecerse, ya que es el motor de nuestra empresa y es el punto clave para tener sostenibilidad en el tiempo. Entre los valores estratégicos, es fundamental mantener la ética con nuestros afiliados, esto implica principalmente respaldar únicamente a los productos y servicios que cumplan estrictamente con nuestros requerimientos, ya que esto nos dará credibilidad.

### **Proceso**

#### **a) Definición de los factores estratégicos**

Los factores estratégicos son la perspectiva dentro de la cual se evalúan los resultados obtenidos por la Corporación.

Se deben definir los factores estratégicos que afectan el rumbo de la organización, los mismos que se han desarrollado a base de una matriz, donde se muestra la relación entre todos los factores estratégicos elegidos. El número 1 sirve para identificar que el factor en fila es más importante que el factor puesto en columna. A continuación se muestra la matriz obtenida:

**Tabla 2 Definición de Factores Estratégicos**

DEFINICIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								
	1. Imagen Corporativa	2. Requerimientos del cliente	3. Servicios ofrecidos	4. Capital humano y recursos	5. Alianzas estratégicas	6. Políticas de ventas	7. Tecnología	total (unos)
1. Imagen Corporativa	1	1	1	1	1	1	1	6
2. Requerimientos del cliente		1		1	1	1	1	4
3. Servicios ofrecidos			1	1	1	1	1	4
4. Capital humano y recursos							1	1
5. Alianzas estratégicas						1	1	2
6. Políticas de ventas								0
7. Tecnología								
<b>verticales (blancos)</b>	0	0	0	1	1	1	1	1
<b>horizontales (unos)</b>	6	4	4	1	2	0		
<b>total</b>	6	4	4	2	3	1	1	1
<b>orden de prioridad</b>								

De esta matriz podemos decir lo siguiente, los valores que sumaron mayor cantidad de puntos a nivel vertical y horizontal, son los factores clave, de los cuales dependerá el éxito de la Corporación. En este caso particular, la balanza se inclina hacia la Imagen Corporativa, como el factor estratégico de mayor relevancia con 6 puntos.

#### **b) Orden de prioridad de factores Estratégicos**

Luego de haber realizado la matriz de factores estratégicos, podemos determinar cuáles son claves del éxito. La fuerza impulsora se representa, por el factor estratégico de mayor relevancia según la calificación obtenida, en este caso la Imagen Corporativa obtuvo 6 puntos, siendo el factor que obtuvo la mayor cantidad de 1. Los factores clave son:

**Fuerza Impulsora:** 1. Imagen Corporativa

- Factores Clave:**
2. Requerimientos del Cliente
  3. Servicios Ofrecidos
  5. Alianzas estratégicas

## **DECLARATORIA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa, de la Corporación Mucho Mejor Ecuador, está basada en el factor estratégico de mayor impacto que es la imagen corporativa, representada por la huella tricolor. Por esta razón, la estrategia se basa en la imagen, ya que en torno a la huella tricolor se desarrollan todos los servicios ofertados, fundamentados en:

- Requerimientos del cliente, ya que estos pasan a formar parte de los beneficios que se ofrecen a los afiliados.
- Servicios ofrecidos, debido a que constituyen el principal atractivo para captar nuevos clientes y mantener los actuales.
- Alianzas estratégicas, que nos permitan trabajar en conjunto con nuestros afiliados para posicionarnos de mejor manera en el mercado nacional y obtener mayores beneficios para todos los involucrados.

### **3.6 Conclusiones**

Luego de haber contestado los cuestionarios que anteceden, se ha podido definir la misión y la visión de la Corporación Mucho Mejor Ecuador. Se ha visto, que sin ellas claramente definidas, la Corporación tiene menores probabilidades de éxito, ya que resumen la filosofía de la organización y representan un norte para todo el personal.

Por otro lado, es importante tener claros los factores estratégicos, ya que con ellos se forma la estrategia corporativa y esta a su vez es un pilar fundamental a la hora de conseguir los objetivos de la Corporación

## **CAPÍTULO 4**

### **PLANEACIÓN A LARGO PLAZO**

#### **3.7 Introducción**

La planeación a largo plazo se entiende como un proceso que sirve para determinar la posición futura que la organización planea tener. Este proceso considera tanto la intuición como el análisis para mantener el enfoque en el momento actual y en el futuro.

Su propósito principal es traducir la misión, visión y estrategia corporativa en planes viables a largo plazo, fomentando la comunicación, la coordinación, el compromiso, la participación y la unidad de la organización. Además, es fundamental al momento de asignar prioridades y ayuda a tomar decisiones basadas en el criterio de todos los involucrados.

#### **3.8 Áreas estratégicas críticas**

Las áreas estratégicas críticas son ámbitos de gestión en donde se definen los asuntos estratégicos y objetivos estratégicos, para obtener como ya se mencionó, la posición que la organización desea tener a futuro. Cada área estratégica crítica se pondera de acuerdo a su importancia, y las áreas que han obtenido la mayor ponderación (la letra A) se explican detalladamente.

**Tabla 3 Áreas Estratégicas Críticas**

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Imagen Corporativa	X			Se encarga de proyectar una imagen de credibilidad y seriedad a los afiliados y consumidores finales
Gestión del Talento Humano			X	
Comunicación	X			Mantiene el flujo de información entre clientes y la Corporación. Difunde nuevos beneficios, propuestas, proyectos y eventos que se realizan
Marketing	X			Junto con la imagen corporativa son la parte clave para captar nuevos afiliados y ganar reconocimiento a nivel nacional. Se encarga de la organización de eventos y campañas.
Compras			X	
Satisfacción al cliente	X			Se encarga de medir el nivel de satisfacción de los afiliados y los consumidores finales respecto a la huella tricolor
Negociación		X		
Calidad		X		

De acuerdo a la matriz realizada, existen cuatro áreas que se consideran críticas, debido a que alcanzaron la máxima ponderación respecto a las demás. Según el nivel de prioridad de cada una, las áreas críticas son:

- Imagen Corporativa
- Comunicación
- Marketing
- Satisfacción al cliente

### **3.9 Asuntos estratégicos críticos**

Las áreas estratégicas contienen factores claves cuyo propósito es influir en el cumplimiento de la visión, misión y estrategia corporativa de la empresa. A estos factores se les conoce como asuntos estratégicos críticos.

### **3.10 Análisis FODA**

Los asuntos estratégicos se dividen en dos: internos y externos. Los asuntos internos nos permiten determinar las fortalezas, que son los aspectos a favor que tiene la Corporación para marcar la diferencia competitiva que es vital para su desarrollo. De igual forma, se definen las debilidades, que son aquellos aspectos que deben ser potenciados para obtener un mejor desempeño y ser competitivos.

Los asuntos externos nos ayudan a visualizar las amenazas y oportunidades. Las oportunidades podemos definirlas como circunstancias que deben darse en el entorno y cuya influencia en la organización tiene posibilidades de ser positiva. En cuanto a las amenazas, son circunstancias que de darse podrían tener un impacto negativo en la Corporación.

De acuerdo al análisis realizado, los asuntos estratégicos internos y externos de la Corporación Mucho Mejor Ecuador son los que se detallan en la matriz a continuación, los mismos que serán calificados según su nivel de importancia.

**Tabla 4 Análisis FODA**

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>FORTALEZAS</b>				
El Comité consultivo de marketing es el cerebro de la organización	X			El Comité consultivo de marketing es la fuerza que impulsa en la toma de decisiones críticas y propone las nuevas ideas para las estrategias de la Corporación.
La Corporación ha logrado tener sustentabilidad en el tiempo	X			Durante sus años de vida, la Corporación ha ido creciendo constantemente y se ha mantenido estable.
La Corporación cuenta con un portafolio grande de empresas afiliadas		X		
La organización posee un sistema de gestión de procesos certificado ISO 9001:2008		X		
La organización cuenta con un plan de fortalecimiento de calidad, muy beneficioso para los empleados			X	
<b>DEBILIDADES</b>				
La Corporación no ha definido de manera específica los servicios que oferta a sus clientes.	X			No se ha establecido formalmente los servicios que la organización oferta a sus clientes, lo cual puede prestarse a confusiones.
La organización no ha definido concretamente los beneficios que representa formar parte de la	X			Varias empresas no palpan los beneficios de afiliarse a la Corporación, por lo que es necesario definirlos de manera concreta.

misma como clientes.			
El portafolio de clientes de la Corporación, cuenta con un porcentaje bajo de grandes empresas nacionales		X	
La Corporación es una organización sin fines de lucro, por lo cual existe carencia de recursos económicos	X		Al ser una organización sin fines de lucro, la Corporación depende totalmente del número de afiliados para poder solventar sus necesidades económicas. Este factor, puede ser en ocasiones un limitante a la hora de plantear proyectos.
La Corporación tiene poco personal, por lo que la fuerza de ventas es reducida.		X	
<b>OPORTUNIDADES</b>			
A nivel nacional se puede fortalecer la marca.	X		La organización busca que la marca Mucho Mejor Ecuador se considere como referente de excelente calidad en los productos que lleven la huella tricolor.
A nivel de país los consumidores esperan un referente de calidad indiscutible a nivel nacional	X		La Corporación busca que los consumidores finales sepan que los productos respaldados por la huella tricolor son indudablemente de calidad superior.
Cada empresa ecuatoriana que ofrezca productos y servicios de calidad puede aumentar el portafolio de empresas afiliadas	X		Para la organización es de suma importancia aumentar el número de empresas afiliadas, ya que es la principal fuente de ingresos y además representa mayor prestigio.
Los medios de comunicación actuales son esenciales al momento		X	

de buscar un mayor reconocimiento			
<b>AMENAZAS</b>			
Las marcas gubernamentales, representan una amenaza, debido al alto presupuesto con el que cuentan	X		El gobierno impulsa sus propias marcas y les proporciona gran cantidad de dinero para su gestión, lo que significa una ventaja frente a las organizaciones sin fines de lucro como la Corporación
Las normas gubernamentales están en permanente cambio, y obligan a que la Corporación revise permanentemente sus procesos, lo que significa tiempo y dinero.		X	
Una de las realidades ecuatorianas, es que el consumidor final no valora los productos nacionales de alta calidad.		X	
Las grandes marcas nacionales no perciben los beneficios de afiliarse a la Corporación	X		El prestigio de la organización, se beneficiaría si grandes marcas se afiliaran a la Corporación, pero las mismas no perciben los beneficios que esto representaría.

De acuerdo a la matriz anterior y según los datos obtenidos en la Corporación contamos con 2 fortalezas que han obtenido la máxima ponderación. Bajo el mismo criterio, contamos con 3 debilidades, 3 oportunidades y 2 amenazas. En base a estos datos, vamos en el siguiente punto a construir la matriz FO-FA-DO-DA.

**3.11 Matriz FO-FA-DO-DA**

La matriz FO-FA-DO-DA se obtiene al comparar las fortalezas con las oportunidades y amenazas. Las debilidades se manejan de la misma manera. Esta matriz permite valorar el orden de prioridad de cada uno de estos elementos y realizar la declaratoria de los asuntos estratégicos críticos.

**Tabla 5 Matriz FO-FA-DO-DA**

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		A nivel nacional se puede fortalecer la marca.	A nivel de país los consumidores esperan un referente de calidad indiscutible a nivel nacional	Cada empresa ecuatoriana que ofrezca productos y servicios de calidad puede aumentar el portafolio de	Las marcas gubernamentales, representan una amenaza, debido al alto presupuesto con el que cuentan	Las grandes marcas nacionales no perciben los beneficios de afiliarse a la Corporación	<b>TOTAL</b>	<b>ORDEN DE PROMEDIO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	El Comité consultivo de marketing es el cerebro de la organización	1	1	1		1	4	1
	La Corporación ha logrado tener sustentabilidad en el tiempo	1	1				2	4
<b>DEBILIDADES</b>	La Corporación no ha definido de manera específica los servicios que oferta a sus clientes.	1	1	1		1	4	2
	La organización no ha definido concretamente los beneficios que representa formar parte de la misma como clientes.	1		1		1	3	3
	La Corporación es una organización sin fines de lucro, por lo cual existe carencia de recursos económicos	1					1	5

La declaratoria se va a realizar seleccionando la fortaleza y la debilidad con mayor puntaje. Adicionalmente, verificamos si los ítems elegidos responden las siguientes preguntas:

- ¿Mi "fortaleza" me permite aprovechar la "oportunidad"?

- ¿Mi "fortaleza" me permite enfrentar la "amenaza"?
- ¿Mi "debilidad" me impide aprovechar la "oportunidad"?
- ¿Mi "debilidad" me impide enfrentar la "amenaza"?

## **DECLARATORIA**

La Corporación Mucho Mejor Ecuador tiene como mayor fortaleza al Comité Consultivo de Marketing, que es el cerebro de la empresa y genera las ideas que nos llevan a la consecución de los objetivos. De igual forma, cuenta con sustentabilidad en el tiempo, que es muy importante para la estabilidad de la empresa.

Por otro lado, la mayor debilidad de la organización es la falta de definición clara de los servicios que se ofertan, lo cual causa que las grandes empresas no vean los beneficios de afiliarse a la Corporación.

Dentro de las oportunidades se encuentran: fortalecer el posicionamiento de la marca a nivel nacional, llegar a ser un referente de calidad y aumentar el portafolio de empresas afiliadas.

Se debe considerar que, las marcas gubernamentales representan una amenaza latente debido a la inversión fuerte que pueden hacer, debido a que cuentan con un presupuesto bastante alto para sus campañas de marketing y eventos. Otra amenaza consiste en el hecho de que las grandes marcas no ven los beneficios de afiliarse a la Corporación y pueden dejar de renovar su membresía anual.

### **3.12Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos describen la posición futura que la Corporación desea y espera conseguir en un lapso entre 3 y 5 años. Estos objetivos deben ayudar a cumplir la misión, visión y estrategia corporativa. Adicionalmente, sirven para dar seguimiento a

los resultados obtenidos mediante los indicadores de desempeño clave. Como última tarea, son necesarios para establecer los planes estratégicos de acción.

En base a lo obtenido al determinar los asuntos estratégicos, se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos.

**Tabla 6 Objetivos Estratégicos**

<b>ASUNTO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
El Comité consultivo de marketing es el cerebro de la organización	<b>Objetivo 1:</b> Posicionar a la Huella Mucho Mejor Ecuador como una marca que refleje Calidad y Excelencia empresarial.
La Corporación ha logrado tener sustentabilidad en el tiempo	<b>Objetivo 2:</b> Alcanzar un nivel de fidelidad de los Clientes de las Grandes Marcas superior al 85% (Top 30 marcas del Ecuador)
La organización no ha definido concretamente los beneficios que representa formar parte de la misma como clientes.	<b>Objetivo 3:</b> Identificar los beneficios de la Corporación para incrementar las renovaciones.
La Corporación es una organización sin fines de lucro, por lo cual existe carencia de recursos económicos	<b>Objetivo 4.</b> Incrementar los ingresos en 30% por concepto de nuevos afiliados
La Corporación no ha definido de manera específica los servicios que oferta a sus clientes.	<b>Objetivo 5.</b> Identificar y fortalecer los servicios que se van a ofertar para incrementar el número de afiliados y mantener a los ya existentes

### **3.13 Indicadores de desempeño claves**

Los indicadores de desempeño claves son elementos cuantitativos útiles al momento de monitorear que porcentaje de los objetivos estratégicos se han cumplido. Los indicadores incluyen procesos y resultados. En nuestro caso se parte de variable

absolutas, como por ejemplo el número de empresas que renuevan su afiliación, y a continuación se representa en porcentaje.

Los indicadores son esenciales, porque como ya se mencionó, ayudan a monitorear de forma permanente los aspectos que permiten a Corporación, obtener resultados válidos.

Los indicadores de desempeño clave de la Corporación Mucho Mejor Ecuador, se han determinado en base a los objetivos estratégicos y son:

**Tabla 7 Indicadores de desempeño claves**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Objetivo 1:</b> Posicionar la Huella Mucho Mejor Ecuador como una marca que refleje Calidad y Excelencia empresarial.	Nivel de Posicionamiento de la Marca Mucho Mejor Ecuador a nivel nacional
<b>Objetivo 2:</b> Alcanzar un nivel de fidelidad de los Clientes de las Grandes Marcas superior al 85% (Top 30 marcas del Ecuador)	Nivel de Fidelidad de los Clientes Grandes en la Renovación de la Afiliación.
<b>Objetivo 3:</b> Identificar los beneficios de la Corporación para incrementar las renovaciones.	Nivel de ingreso por concepto de renovaciones.
<b>Objetivo 4.</b> Incrementar los ingresos en 30% por concepto de nuevos afiliados	Nivel de ingreso por nuevos afiliados.
<b>Objetivo 5.</b> Identificar y fortalecer los servicios que se van a ofertar para incrementar el número de afiliados y mantener a los ya existentes	Nivel de Satisfacción de los afiliados con respecto a los servicios ofertados.

### 3.14 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es un cuadro balanceado donde se interrelaciona lo que ya hemos venido desarrollando: objetivos y asuntos estratégicos, indicadores claves de desempeño, recursos humanos y materiales, y por último las estrategias.

El Balanced Score Card (BSC por sus siglas en inglés) o Cuadro de Mando Integral, da a la empresa una luz bastante clara al momento de la toma de decisiones, debido a que abarca todas las áreas de una organización, por lo que se puede decir que se trata de una herramienta de gestión cuyas principales tareas son la implementación de los planes estratégicos y facilitar la comunicación dentro de la compañía.

Para realizar el cuadro de mando integral, vamos a utilizar dos herramientas:

- Mapa estratégico
- Tablero de Control

Se debe considerar que el cuadro de mando integral, enfatiza tres dimensiones que son:

- Estrategia corporativa, cuyo objetivo es definir la misión y visión.
- Estructura, que permita aplicar la estrategia corporativa obtenida.
- Enfoque, que permita alinear la estructura con la estrategia.

### 3.14.1 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una herramienta de comunicación usada para mostrar las conexiones lógicas paso a paso y la relación de causa-efecto entre los indicadores de desempeño clave y los objetivos estratégicos.

En la Corporación Mucho Mejor Ecuador, el mapa se ha establecido de la siguiente manera:

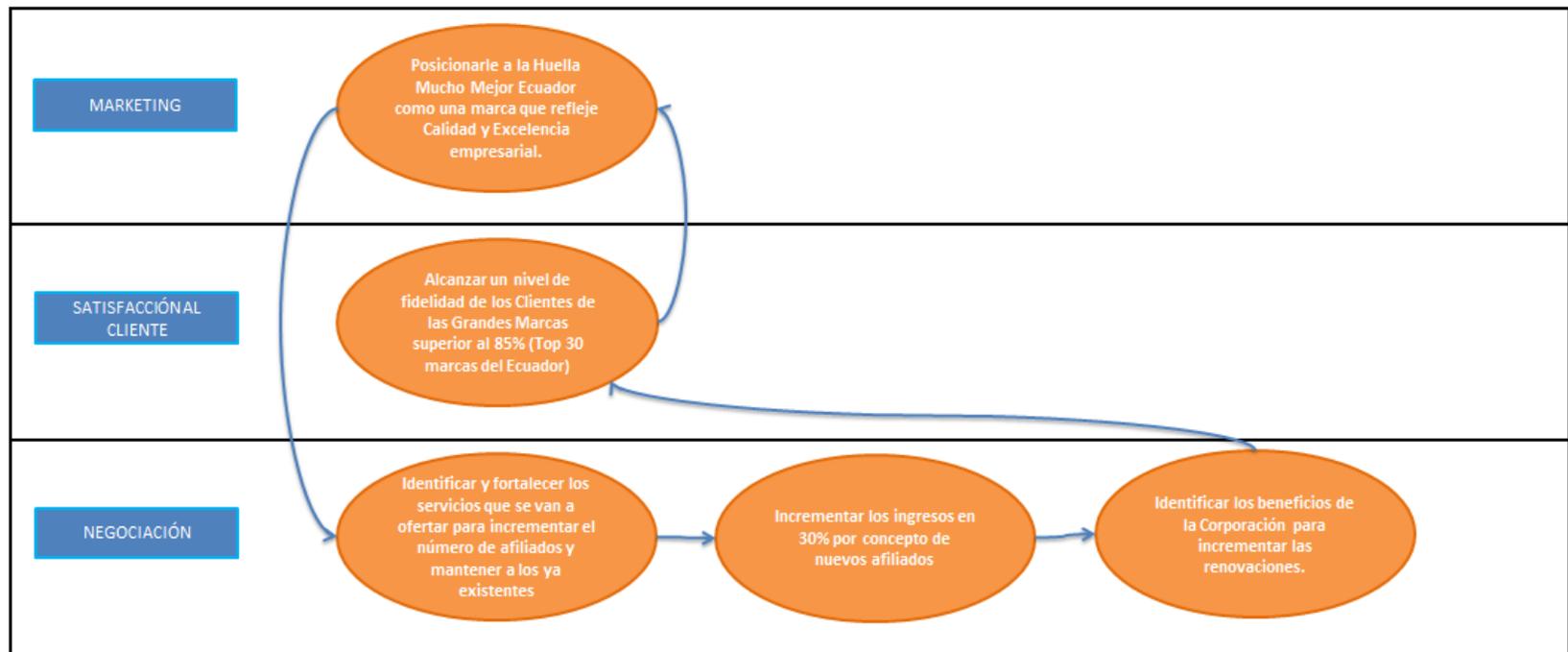


Figura 2 Mapa Estratégico

Luego de haber realizado un análisis, se pudo determinar las siguientes prioridades:

1. Posicionarle a la Huella Mucho Mejor Ecuador como una marca que refleje calidad y excelencia empresarial.
2. Identificar y fortalecer los servicios que se van a ofertar para incrementar el número de afiliados y mantener a los ya existentes.
3. Incrementar los ingresos en 30% por concepto de nuevos afiliados.
4. Identificar los beneficios de la Corporación para incrementar las renovaciones
5. Alcanzar un nivel de fidelidad de los clientes de las grandes marcas superior al 85% (Top 30 marcas Ecuador)

### **3.14.2 Tablero de control**

El tablero de control consiste en una matriz, donde considera los siguientes elementos en el marco de las áreas estratégicas ya mencionadas:

- Asuntos estratégicos críticos: están conformados por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que a su vez forman la matriz FODA. Esto es clave para que la Corporación cumpla su visión, misión y estrategia corporativa.
- Objetivos estratégicos: Describen que posición desea lograr la Corporación dentro de 3 a 5 años.
- Indicadores de desempeño claves: Permiten monitorear que porcentaje de cumplimiento muestran los objetivos estratégicos, a través de procesos y los resultados.
- Iniciativas estratégicas: son las actividades que se llevan a cabo para cumplir los objetivos estratégicos.
- Recursos: hace referencia a los costos monetarios que serán necesarios para cumplir los objetivos estratégicos.

**Tabla 8 Tablero de Control**

TABLERO DE CONTROL					
	ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RECURSOS
MARKETING	Comité consultivo de marketing	Posicionarle a la Huella Mucho Mejor Ecuador como una marca que refleje Calidad y Excelencia empresarial.	Nivel de Posicionamiento de la Marca Mucho Mejor Ecuador a nivel nacional	Conformación del Comité Consultivo de Marketing.	8000
				Trabajar con la agencia de publicidad de alto nivel para que diseñe, asesore y ejecute la campaña publicitaria (la campaña debe estar enfocada a reforzar el mensaje de calidad y excelencia empresarial)	6000
				Desplegar la intensión estratégica de la CMM, plasmarla en misión y visión y difundirla tanto a los empleados como a los afiliados	2000
SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Sustentabilidad en el tiempo	Alcanzar un nivel de fidelidad de los Clientes de las Grandes Marcas superior al 85% (Top 30 marcas del Ecuador)	Nivel de Fidelidad de los Clientes Grandes en la Renovación de la Afiliación.	Desarrollar campañas en conjunto con las grandes marcas, dónde CMME lleva parte creativa y las marcas ponen recursos.	1000
NEGOCIACIÓN	No se han definido de manera específica los servicios que oferta la Corporación	Identificar y fortalecer los servicios que se van a ofertar para incrementar el número de afiliados y mantener a los ya existentes	Nivel de Satisfacción de los afiliados con respecto a los servicios ofertados.	Desarrollar el Portafolio de Servicios de CMME y comunicar los beneficios para los afiliados.	1000
	Carencia de recursos económicos	Incrementar los ingresos en 30% por concepto de nuevos afiliados	Nivel de ingreso por nuevos afiliados.	Desarrollar línea de servicios de auditorias, suvenires, activaciones de marca, promociones, etc. y canales de distribución para los mismos	10000
	No se han definido concretamente los beneficios que representa formar parte de la Corporación	Identificar los beneficios de la Corporación para incrementar las renovaciones.	Nivel de ingreso por concepto de renovaciones.	Desarrollar un Plan de Activación Personalizado por Sector o Empresa.	15000

### **3.15 Planes estratégicos de acción**

Los planes estratégicos de acción permiten a la empresa hacer su visión realidad. Permite que las estrategias y los objetivos se relacionen. Un plan estratégico de acción lleva a cabo los pasos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos, además de identificar las principales estrategias.

Cada etapa o evento que va a ocurrir dentro del marco de un plan estratégico debe incluir la siguiente información:

- ¿Qué acciones ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esas acciones?
- ¿Dónde tendrán lugar y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos serán necesarios?
- Comunicación

Al elaborar los planes estratégicos de acción, se buscan varios propósitos entre los cuales se destacan validar la ruta estratégica y verificar la factibilidad de conseguir los objetivos estratégicos. Como beneficio adicional, se puede asegurar que la planificación se cumpla cronológica y sistemáticamente. Otro aspecto a considerar es determinar los vínculos interdisciplinarios que serán requeridos para su desarrollo.

**Tabla 9 Plan Estratégico 1**

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Comité consultivo de marketing																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Posicionarle a la huella Mucho Mejor Ecuador como una marca que refleje calidad y excelencia empresarial																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de posicionamiento de la marca Mucho Mejor Ecuador a nivel nacional																		
ESTRATEGIA ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIOS	APOYOS	
Trabajar con la agencia de publicidad de alto nivel para que diseñe, asesore y ejecute la campaña publicitaria (la campaña debe estar enfocada a reforzar el mensaje de calidad y excelencia empresarial)													Miembros del Comité Consultivo de Marketing	Propuesta e ideas para la campaña	6000	Presidente de la Corporación	Miembros del Comité	Campaña publicitaria ejecutada
Desplegar la intensión estratégica de la CMM, plasmarla en misión y visión y difundirla tanto a los empleados como a los afiliados													Miembros del Comité Consultivo de Marketing Todo el personal de la Corporación	Trípticos para difundir la misión y visión	2000	Presidente de la Corporación	Personal de la Corporación	Misión y visión definidas y difundidas

**Tabla 10 Plan Estratégico 2**

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Carencia de recursos económicos																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar los ingresos en 30% por concepto de nuevos afiliados																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de ingreso por nuevos afiliados.																		
ESTRATEGIA ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIOS	APOYOS	
Desarrollar el Portafolio de Servicios de CMME y comunicar los beneficios para los afiliados													Directora Ejecutiva, Subdirectora, Coordinador de Mercadeo		1000	Presidenta Ejecutiva	Directora Ejecutiva, Subdirectora, Coordinador de Mercadeo	Informe de Servicios y beneficios

**Tabla 11 Plan Estratégico 3**

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: No se ha especificado de manera específica los servicios que oferta la Corporación																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Identificar y fortalecer los servicios que se van a ofertar para incrementar el número de afiliados y mantener los ya existentes																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de satisfacción de los afiliados con respecto a los servicios ofertados																		
ESTRATEGIA ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIOS	APOYOS	
Desarrollar el Portafolio de Servicios de CMME y comunicar los beneficios para los afiliados.													Departamento de Marketing	Computadores, Página web y redes sociales	1000	Directora Ejecutiva	Personal de ventas y comunicación y los afiliados	Portafolio de Servicios
Desarrollar campañas en conjunto con las grandes marcas, dónde CMME lleva parte creativa y las marcas ponen recursos.													Afiliados y los departamentos de ventas y comunicación	Material para las campañas, computadores, página web y redes sociales	1000	Presidente de la Corporación	Personal de ventas y comunicación y los afiliados	Campañas publicitarias
Implementar un servicio de posventa: mantenimiento de clientes													Departamento de Ventas	Computadores	3000	Directora Ejecutiva	Personal de ventas	Servicio de postventa
Implementar CRM Customer Relation Management													Departamento de Calidad y Departamento de Ventas	Software para CRM	2000	Presidente de la Corporación	Todo el personal de la corporación	CRM

**Tabla 12 Plan Estratégico 4**

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Sustentabilidad en el tiempo																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar un nivel de fidelidad de los Clientes de las Grandes Marcas superior al 85% (Top 30 marcas del Ecuador)																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de Fidelidad de los Clientes Grandes en la Renovación de la Afiliación.																		
ESTRATEGIA ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIOS	APOYOS	
Desarrollar campañas en conjunto con las grandes marcas, dónde CMME lleva parte creativa y las marcas ponen recursos.													Directora Ejecutiva, Subdirectora Ejecutiva, Coordinador de Mercadeo	Cronograma de campañas	1000	Presidenta Ejecutiva	Directora Ejecutiva	Informes de cada evento

**Tabla 13 Plan Estratégico 5**

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: No se han definido concretamente los beneficios que representa formar parte de la Corporación																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Identificar los beneficios de la Corporación para incrementar las renovaciones																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de ingreso por concepto de renovaciones																		
ESTRATEGIA ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIOS	APOYOS	
Desarrollar un Plan de Activación Personalizado por Sector o Empresa.													Departamento de marketing y departamento de calidad	Computadores	1000	Presidente de la Corporación	Personal de marketing y calidad	Plan de Activación

### **3.16 Conclusiones**

A lo largo del desarrollo del presente capítulo se ha podido determinar las áreas críticas, las cuales deben ser atendidas de manera especial para no causar perjuicios a la Corporación.

Por otro lado, se ha empleado el análisis FODA para determinar los asuntos estratégicos críticos y conocer las fortalezas en las que la Corporación puede sostenerse, las debilidades que deben sortearse, las oportunidades que se están presentando y las amenazas que acechan a la organización. Esto ha sido fundamental, pues ofrece un panorama claro de la realidad de la organización y permite saber cuál es el mejor rumbo tomar. Esto nos lleva a definir los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño claves y los planes estratégicos de acción.

Este trabajo ha servido para que la Corporación sea más consciente de la importancia que tiene afianzar la huella tricolor Mucho Mejor Ecuador y de definir de manera apropiada sus servicios y beneficios con el único objetivo de incrementar el porcentaje de renovaciones y el número de nuevos afiliados. Estos objetivos se lograrán si en los planes estratégicos de acción se tiene la eficiente intervención de todo el personal en las áreas estratégicas críticas que son: Marketing, Satisfacción al Cliente y Negociación

## CAPÍTULO 5

### PLANEACIÓN TÁCTICA

#### 3.17 Introducción

La planeación táctica se puede definir como un proceso operativo que anualmente provee a la empresa de herramientas prácticas para que el seguimiento a la planeación a largo plazo sea posible.

En este capítulo, nos ocuparemos de los objetivos a corto plazo (que se miden anualmente) y de los planes operativos anuales (POA), que son los que nos guiarán hacia la consecución de los objetivos a corto plazo mediante los planes estratégicos de acción. Al final se presentarán las conclusiones a las que se ha llegado.

#### 3.18 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son aquellos resultados medibles y cuantificables en el transcurso de un año y que muestran el rendimiento de la empresa en base a los objetivos estratégicos.

**Tabla 14 Objetivos a Corto Plazo**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Posicionarle a la Huella Mucho Mejor Ecuador como una marca que refleje Calidad y Excelencia empresarial.	Trabajar con la agencia de publicidad de alto nivel para que diseñe, asesore y ejecute la campaña publicitaria (la campaña debe estar enfocada a reforzar el mensaje de calidad y excelencia empresarial)
Alcanzar un nivel de fidelidad de los Clientes de las Grandes Marcas superior al 85% (Top	Desarrollar campañas en conjunto con las grandes marcas, dónde CMME lleva parte

30 marcas del Ecuador)	creativa y las marcas proveen los recursos.
Identificar los beneficios de la Corporación para incrementar las renovaciones.	Desarrollar un Plan de Activación Personalizado por Sector o Empresa.
Incrementar los ingresos en 30% por concepto de nuevos afiliados	Identificar las sugerencias, reclamos y quejas de los actuales afiliados para crear un portafolio de servicios mejorado que nos permita captar nuevos afiliados
Identificar y fortalecer los servicios que se van a ofertar para incrementar el número de afiliados y mantener a los ya existentes	Implementar un CRM (customer relationship management)

Para fines de verificación de los objetivos a corto plazo, se debe considerar las características de los mismos:

- Los objetivos deben ser cuantitativos, por lo tanto medibles en un tiempo razonable.
- Los objetivos deben centrarse en definir el resultado que se quiere alcanzar y no en las estrategias que se van a utilizar para su consecución
- Los objetivos deben ser concretos, consistentes y claros para evitar confusiones o interpretación erróneas por parte de los miembros de la organización. Mientras más específico sea un objetivo es mejor.
- Los objetivos deben mantener un equilibrio entre ser desafiantes y realistas. Desafiantes, porque el reto motiva a las personas a dar su mejor esfuerzo, y realista porque un objetivo extremadamente alto puede desanimar al personal.

- Los objetivos deben ser alcanzables en términos económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo. La empresa debe tener la capacidad de brindar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados.
- Los objetivos deben considerar si el entorno donde son planteados tienen las condiciones necesarias para permitir su consecución.

### **3.19 Planes operativos anuales**

Los planes operativos anuales (conocidos también como POA), son una herramienta que permite determinar las actividades a realizar para conseguir los objetivos a corto plazo, incluyendo los indicadores de desempeño clave que se pueden encontrar en los planes estratégicos de acción.

**Tabla 15 Plan Operativo Anual 1**

INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de Posicionamiento de la Marca Mucho Mejor Ecuador a nivel nacional																			
OBJETIVOS A CORTO PLAZO: Trabajar con la agencia de publicidad de alto nivel para que diseñe, asesore y ejecute la campaña publicitaria (la campaña debe estar enfocada a reforzar el mensaje de calidad y excelencia empresarial)																			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Campaña de comunicación orientada a la calidad y excelencia empresarial. (Radio y televisión)														Directora Ejecutiva, Sub Directora Ejecutiva, Agencia de Publicidad	Computadora	3000	Directora Ejecutiva	Todo el personal de la CMME	El video de la publicidad y audio del comercial en radio
Estudios de posicionamiento, recordación de marca.														Presidenta Ejecutiva, Directora Ejecutiva, Sub Directora Ejecutiva, Empresa consultora		3000	Presidenta Ejecutiva	Directora Ejecutiva, Sub Directora Ejecutiva	El informe del estudio
Promover el premio o concurso de calidad a nivel nacional. Apalancarse en auspiciantes fuertes														Presidenta Ejecutiva, Directora Ejecutiva, Sub Directora Ejecutiva, Coordinador de Calidad, Coordinador de Comunicación y Logística	Base de datos	1000	Presidenta Ejecutiva	Todo el personal de la CMME	Informe del evento

**Tabla 16 Plan Operativo Anual 2**

INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de Fidelidad de los Clientes Grandes en la Renovación de la Afiliación.																		
OBJETIVOS A CORTO PLAZO: Desarrollar campañas en conjunto con las grandes marcas, dónde CMME lleva parte creativa y las marcas ponen recursos.																		
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Planificar cuando y con que marcas se van a realizar la campañas													Directora Ejecutiva, Subdirectora Ejecutiva, Director de Mercadeo	Computador		Directora Ejecutiva	Todo el personal de la CMME	Planificación de las campañas
Ejecutar las campañas													Directora Ejecutiva, Subdirectora Ejecutiva, Director de Mercadeo, Personal de las grandes marcas	Planificación de las campañas, agencia de publicidad	10000	Directora Ejecutiva	Todo el personal de la CMME	Campañas publicitarias

**Tabla 17 Plan Operativo Anual 3**

INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de ingreso por concepto de renovaciones.																		
OBJETIVOS A CORTO PLAZO: Desarrollar un Plan de Activación Personalizado por Sector o Empresa.																		
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Identificar que actividades por sector o empresa se van a realizar.													Directora Ejecutiva, Sub Directora Ejecutiva, Coordinadora de Comunicación y Logística	Base de datos	100	Directora Ejecutiva	Todo el equipo de la CMME	Informe de la actividades por sector o empresa
Realizar el cronograma anual de las actividades a realizarse													Directora Ejecutiva, Sub Directora Ejecutiva	Computadora	0	Directora Ejecutiva	Todo el equipo de la CMME	Cronograma anual de las actividades
Ejecución de cada actividad													Directora Ejecutiva, Sub Directora Ejecutiva	Cronograma de actividades	1000	Directora Ejecutiva	Todo el equipo de la CMME	Informe de cada actividad

**Tabla 18 Plan Operativo Anual 4**

INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de ingreso por nuevos afiliados.																		
OBJETIVOS A CORTO PLAZO: Identificar las sugerencias, reclamos y quejas de los actuales afiliados para crear un portafolio de servicios mejorado que nos permita captar nuevos afiliados																		
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
														HUMANOS		FISICOS	PRIMARIO	
Crear un espacio en la web y redes sociales para captar sugerencias, reclamos y quejas de los actuales afiliados													Directora Ejecutiva, Personal encargado del mantenimiento del portal web y redes sociales	Página web, computador	400	Directora Ejecutiva	Personal encargado de la página web	Página web con la nueva sección
Revisar periódicamente la información obtenida													Directora Ejecutiva	Computador	0	Directora Ejecutiva	Todo el personal de la CMME	Información obtenida
Analizar la información obtenida para mejorar los servicios ofertados													Directora Ejecutiva	Computador	0	Directora Ejecutiva	Todo el personal de la CMME	Información obtenida

**Tabla 19 Plan Operativo Anual 5**

INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nivel de Satisfacción de los afiliados con respecto a los servicios ofertados.																			
OBJETIVOS A CORTO PLAZO: Implementar un CRM																			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Determinar la empresa con la que se va a trabajar para la implementación del CRM														Directora Ejecutiva, Subdirectora Ejecutiva		0	Directora Ejecutiva	Subdirectora Ejecutiva	Orden de Compra
Realizar los talleres para el levantamiento de la información														Subdirectora Ejecutiva	Sala de reuniones, infocus, computadoras	1000	Facilitador	Todo el personal de la CMME	Informes de cada taller
Ejecución del CRM														Tdo el personal de la CMME		1000	Facilitador	Todo el personal de la CMME	El sistema CRM

### **3.20 Conclusiones**

Al finalizar la realización de este capítulo, podemos decir que siendo el objetivo principal de la Corporación, lograr cada vez un mayor reconocimiento de la marca Mucho Mejor Ecuador, la planeación táctica debe ayudar a la consecución del mismo, mediante los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales, donde se han identificado todas las actividades que se van a realizar, los recursos humanos y físicos a utilizarse y el resultado que se espera obtener a corto plazo.

Los planes operativos anuales que se han identificado son: la importancia de trabajar en una excelente campaña publicitaria, que destaque la calidad y excelencia de la Corporación, lo que ayudaría a reforzar la imagen de la marca. De la misma manera, es importante desarrollar campañas publicitarias, pero a diferencia del primero, las mismas deben realizarse en conjunto con las grandes marcas, en un esfuerzo común para obtener beneficios mutuos y por afianzar la fidelidad de los afiliados a la organización.

En otro de los POA, se especifica las actividades que se van a llevar a cabo para obtener mayores ingresos por concepto de renovaciones. Para esto se debe diseñar un plan de activación personalizado por sectores, con el fin de que nuestros afiliados sientan que se les brinda una atención enfocada de acuerdo a sus actividades e intereses y vean los beneficios de pertenecer a Mucho Mejor Ecuador.

Adicionalmente, tenemos al plan operativo que se enfoca a obtener ingresos por nuevos afiliados. Para conseguir este objetivo a corto plazo se ha planteado utilizar el sitio web para receptar sugerencias, reclamos y quejas. Esta información deberá ser procesada para mejorar los servicios ofertados a potenciales clientes.

Finalmente, el POA trata sobre implementar un CRM, para medir el nivel de satisfacción de los actuales afiliados respecto a los servicios ofertados y con estos datos mejorar los servicios existentes

## CONCLUSIONES GENERALES

- El problema de investigación se centra en proponer la planeación estratégica y táctica a la Corporación Mucho Mejor Ecuador, cuyo objetivo principal es formalizar el rumbo que debe tomar la organización en los próximos años.
- Dentro de las estrategias sobresalientes de esta propuesta, se destaca el hecho de posicionar a la Huella Mucho Mejor Ecuador, como una marca que refleje calidad y excelencia empresarial. Por otro lado, la Corporación se centrará en identificar y fortalecer los servicios y beneficios a ofertar para incrementar el número de afiliados y mantener satisfechos a los ya existentes.
- Otro de los puntos fundamentales del presente trabajo, consistió en identificar las debilidades a las que se enfrenta la Corporación. En este ámbito, entre las más relevantes están el portafolio de clientes de la organización que cuenta con un porcentaje bajo de grandes empresas nacionales, situación que trae como consecuencia la carencia de recursos económicos, que es otra de las debilidades.
- La propuesta del presente trabajo es un plan estratégico detalladamente, que plantea objetivos y estrategias claras y viables, además del direccionamiento pertinente.
- Respecto a los objetivos planteados, podemos extraer lo siguiente de cada uno. El primero de ellos proponía realizar un análisis de la situación de la Corporación Mucho Mejor Ecuador, objetivo que llevó a descubrir las ventajas y desventajas de la organización, definir la misión y visión y por último establecer de forma clara los factores estratégicos.
- En segundo lugar se propuso elaborar la planeación a largo plazo para la Corporación Mucho Mejor Ecuador, para lo cual se ha empleado el análisis FODA para determinar los asuntos estratégicos críticos y conocer las fortalezas

en las que la organización puede sostenerse, las debilidades que deben sortearse, las oportunidades que se están presentando y las amenazas que acechan a la organización. A continuación, se definieron los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño claves y los planes estratégicos de acción. Cabe mencionar, que las áreas estratégicas críticas identificadas son las siguientes: Marketing, Satisfacción al Cliente y Negociación.

- Finalmente, el último objetivo planteaba elaborar la planeación a corto plazo para la Corporación Mucho Mejor Ecuador. Para cumplir con esta tarea se han realizado los planes operativos anuales que han dado como resultado que la Corporación perciba la importancia de desarrollar campañas publicitarias, actividades que se llevarán a cabo para obtener mayores ingresos por concepto de renovaciones y por nuevos afiliados. Otra de las actividades importantes que se sugieren realizar es la implementación de un CRM, que será útil al momento de medir el nivel de satisfacción de los actuales afiliados respecto a los servicios ofertados y con estos datos mejorar los servicios existentes.

## RECOMENDACIONES

- La Corporación Mucho Mejor Ecuador se encuentra actualmente habilitada para fortalecer su imagen ante el mercado nacional con el objetivo de captar un mayor número de afiliados y a la vez mantener los ya existentes.
- Este trabajo de graduación pretende ser una ayuda para definir los lineamientos que debe seguir la Corporación para la consecución de sus objetivos, por lo que al finalizar el mismo se pueden dar las siguientes sugerencias.
- En primera instancia, un buen avance sería dar seguimiento a las actividades por cumplir dentro de la Corporación. Actualmente, las actividades se encuentran bajo supervisión, sin embargo para mayor efectividad se sugiere dar seguimiento a través de indicadores de desempeño, los cuáles permitirán obtener mediciones cuantitativas acerca de cada una de las mismas. A su vez esto permitirá que el personal sea consciente acerca de los puntos débiles sobre los cuales hay que proponer las mejores respectivas para en el futuro lograr un desempeño más alto y mejor.
- Por otra parte, se recomienda la implementación del CRM, ya que esta herramienta permitirá a la Corporación enfocarse en la obtención de la mayor cantidad de información posible acerca del cliente, de modo que sea posible establecer relaciones saludables a largo plazo con los mismos, en las que el principal objetivo sea incrementar su grado de satisfacción. Nuevamente, el principal objetivo es captar nuevos afiliados y crear lealtad en los ya existentes, para lo cual es fundamental con un CRM que permite administrar de forma individual las relaciones con cada uno de los clientes para que la interacción sea personalizada y a largo plazo se consiga mayor efectividad. La Corporación debe conocer los grandes beneficios que ofrece un CRM para poder aprovecharlos al máximo.

- En varios puntos del presente trabajo, se ha detectado la necesidad imperante que tiene la Corporación de definir claramente los servicios ofertados. El portafolio de servicios resulta de vital importancia, debido a que es una forma precisa de mostrarles a los potenciales clientes los beneficios de afiliarse a la Corporación. Respecto, a los afiliados actuales, esto les brinda seguridad y minimiza cualquier duda respecto a continuar con su membresía. Cada cliente que decide desertar supone un riesgo para la organización debido a que puede crear incertidumbre entre los afiliados, esto por esta razón que es esencial que cada uno de los miembros de Mucho Mejor Ecuador sepan con certeza los servicios de los que pueden beneficiarse mediante la Corporación, la misma que debe seguir fortaleciendo la imagen de que solamente empresas exclusivas que cumplen altos estándares de calidad pueden formar parte de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Torres Martín G (2006). Manual de Planeación Estratégica. Primera Edición Editorial Panorama. México.

BALANCED Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. "Balanced Scorecard Basics. "Balanced Scorecard Institute. 2014. Strategy Management Group Company. Septiembre 2014

<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

COMMUNITY Tool Box. "Section 5. Developing an Action Plan. "Community Tool Box. 2014. Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas. Septiembre 2014

<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/develop-action-plans/main>

CHIAVENATO Idalberto (2010). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. Brasil.

CONTRERAS Ángel. "Planeación estratégica, táctica y operacional. "http://www.oocities.org/. Octubre, 2009. Oocities. 15 Diciembre 2013  
<http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm>.

CORONEL, Iván (2011). Planeación estratégica. Cuenca, Ecuador: S/E.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquín (2005). Como aplicar la planeación estratégica a la mediana empresa. Quinta edición. Editorial Thomsom.

SALLENAVE Jean-Paul (2012). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Colombia

STEINER George A (2005). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Vigésima Tercera Reimpresión. Madrid: Editorial CECSA, 2005. P-12

TADEO, Roberto. "Planificación Estratégica." <http://www.enfarma.gob.ec/>. . Enfarma Empresa Pública de Fármacos. 15 Diciembre 2013 [http://www.enfarma.gob.ec/admcontenidos/docs\\_publicacion/enfarma\\_40\\_Plan%20estrategico%20Enfarma%20anterior.pdf](http://www.enfarma.gob.ec/admcontenidos/docs_publicacion/enfarma_40_Plan%20estrategico%20Enfarma%20anterior.pdf)

Universidad Técnica de Manabí. "Capítulo 1 Planeación Estratégica." [www.sisman.utm.edu.ec](http://www.sisman.utm.edu.ec). Universidad Técnica de Manabí. 15 Diciembre 2013 <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ZOOTECNICAS/CARRERA%20DE%20INGENIERIA%20EN%20INFORMATICA%20AGROPECUARIA/05/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA/Capitulo1-%20Planificacion%20Estrategica.pdf>

Universidad de Oriente. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA-TÁCTICA-OPERATIVA." <http://www.uovirtual.com.mx/>. . Universidad de Oriente. Diciembre 15 2013 <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/planpeque/4.pdf>