



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

“Modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa de vajilla utilitaria Angara”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en
Producción y Operaciones**

Autor:

Alexis Leonardo Poma Feicán

Director:

PhD. José Iván Coronel

Cuenca, Ecuador

2018

DEDICATORIA

Este trabajo, es muy importante para mi persona, es por eso que quiero dedicar principalmente a Dios, a mis padres y hermano que siempre me han brindado todo su apoyo y han depositado toda su confianza en cada reto que se ha presentado en mi existencia, convirtiéndose en los pilares fundamentales de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme protegido y guiado en el transcurso de estos años, a mi familia por todo el apoyo y amor incondicional, a la empresa Angara por permitirme realizar mi trabajo de titulación y de forma especial al Ing. Iván Coronel, por su guía, apoyo y conocimientos durante la elaboración de mi trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.1. Conceptuación de planeación estratégica	2
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Antecedentes	6
1.4. Justificación	7
CAPÍTULO 2: LA ORGANIZACIÓN	9
2.1. Nombre y descripción de la organización	9
2.2. Productos principales	9
2.3. Análisis situacional	10
2.3.1. Introducción	10
2.3.2. Identificación y obtención de información	10
2.3.2.1. Mercado	11
2.3.2.2. Personal	11
2.3.2.3. Productos y servicios	12
2.3.2.4. Precios o retribuciones	13
2.3.2.5. Instalaciones y recursos	14
2.3.2.6. Finanzas y rentabilidad	15
2.3.2.7. Información y comunicación	15
2.3.2.8. Toma de decisiones	16
2.3.2.9. Contingencias	17
2.4. Conclusiones	18
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
3.1. Direccionamiento estratégico	20
3.1.1. Introducción	20

3.1.2.	Valores estratégicos.....	20
3.1.3.	Visión.....	24
3.1.4.	Misión.....	26
3.1.5.	Estrategia empresarial	28
3.1.6.	Conclusiones	31
3.2.	Planificación a largo plazo.....	32
3.2.1.	Introducción.....	33
3.2.2.	Temas estratégicos:	33
3.2.3.	Asuntos estratégicos externos e internos.....	37
3.2.4.	Análisis FO, FA, DO, DA:	39
3.2.5.	Matriz de Posición Estratégica de Evaluación de la Acción –PEEA	41
3.2.6.	Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)	43
3.2.7.	Objetivos estratégicos e indicadores claves de desempeño	48
3.2.8.	Cuadro de mando integral	51
3.2.7.1.	Mapa estratégico	52
3.2.7.2.	Tablero de control.....	54
3.2.9.	Plan estratégico.....	57
3.2.10.	Conclusiones	60
3.3.	Planificación a corto plazo	61
3.3.1.	Introducción.....	61
3.3.2.	Objetivos a corto plazo	61
3.3.3.	Plan operativo anual	62
3.3.4.	Conclusiones	66
	CONCLUSIONES GENERALES	67
	RECOMENDACIONES.....	70
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
	ANEXOS	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Proceso de planeación estratégica.....	4
Ilustración 2 Cadena de valor de Angara.....	34
Ilustración 3 Mapa de procesos de Angara	35
Ilustración 4 Puntos de ubicación matriz PEEA	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores Estratégicos de Angara	22
Tabla 2 Caracterización de los Valores Estratégicos de Angara.....	23
Tabla 3 Matriz de decisión de factores estratégicos Angara.....	30
Tabla 4 Matriz de temas estratégicos	36
Tabla 5 Asuntos estratégicos Angara.....	38
Tabla 6 Matriz FO, FA, DO, DA Angara	40
Tabla 7 Fortalezas matriz PEEA.....	41
Tabla 8 Oportunidades matriz PEEA.....	42
Tabla 9 Amenazas matriz PEEA.....	42
Tabla 10 Debilidades matriz PEEA	42
Tabla 11 Puntos de ubicación matriz PEEA	42
Tabla 12 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos de Angara.....	45
Tabla 13 Estrategias de valor de la empresa Angara	47
Tabla 14 Tabla de objetivos estratégico y los indicadores claves de desempeño.	49
Tabla 15 Mapa Estratégico de Angara	53
Tabla 16 Tablero de control de Angara	55
Tabla 17 Plan estratégico de Angara.....	58
Tabla 18 Objetivos a corto plazo de la empresa Angara.....	62
Tabla 19 Plan operativo anual para Angara	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para el análisis situacional de la empresa.....	72
Anexo 2 Definición de la Visión.....	73
Anexo 3 Definición de la Misión.....	74
Anexo 4 Aspectos de la Estrategia Corporativa.....	74

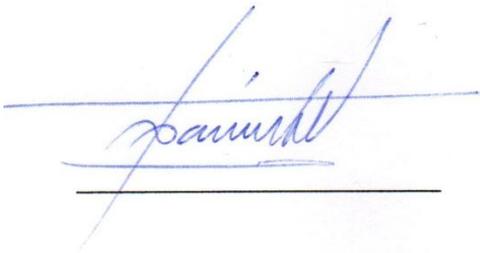
RESUMEN

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA EMPRESA DE VAJILLA UTILITARIA ANGARA

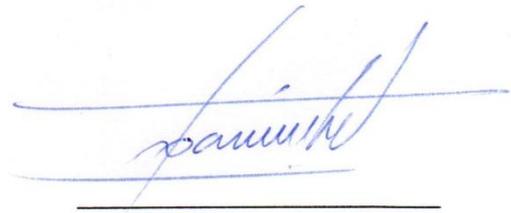
RESUMEN

El presente trabajo de titulación se basa en la aplicación de un modelo de planeación estratégica llevado a cabo en la empresa Angara para los próximos 5 años. El objetivo de este trabajo es determinar la posición que la empresa anhela tener en el futuro, para ello, se realizó un análisis previo del estado situacional de la empresa mediante entrevistas en donde se pudo identificar con claridad cuáles son los problemas que está atravesando Angara en diferentes ámbitos, posteriormente se elaboró la visión y misión, seguido del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para concluir con la planeación a largo y corto plazo. Todo esto con la finalidad de organizar el proceder de la empresa para poder enfrentar los problemas internos y externos, convirtiéndolos en fortalezas y oportunidades, que permitan cumplir con los objetivos a largo y corto plazo.

Palabras clave: Planeación, estrategias, indicadores, objetivos.



Iván Rodrigo Coronel
Director del Trabajo de Titulación.



Iván Rodrigo Coronel
Director de Escuela



Alexis Leonardo Poma Feicán

Autor

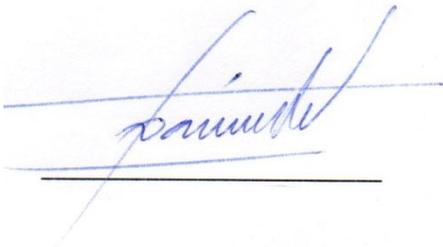
ABSTRACT

**STRATEGIC PLANNING MODEL APPLIED TO THE UTILITY TABLEWARE
COMPANY ANGARA**

ABSTRACT

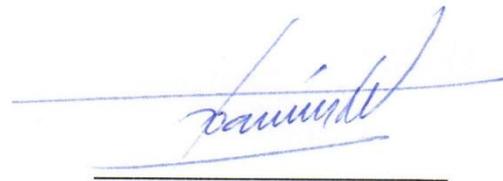
The present degree work was based on the application of a strategic planning model to be carried out in the company Angara in the next 5 years. The objective of this work was to determine the position that the company wanted to have in the future. A preliminary analysis of the company's situational status was carried out through interviews where it was possible to clearly identify the problems that Angara was going through in different areas. Subsequently, the vision and mission were elaborated. The SWOT analysis (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) was developed along with long and short term planning. All this had the purpose of organizing the company's actions in order to face internal and external problems and turn them into strengths and opportunities that could allow to meet the long and short-term objectives.

Keywords: Planning, strategies, indicators, objectives.



Iván Rodrigo Coronel

Thesis Director



Iván Rodrigo Coronel

Faculty Director

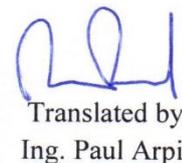


Alexis Leonardo Poma Feicán

Author



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by
Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN

El sistema de mercado que engloba a las empresas hoy en día es competitivo y dinámico. Los clientes son cada vez más exigentes, lo que significa un reto para los empresarios que buscan ofrecer el mejor producto o servicio a su público.

Es importante conocer un poco sobre “Angara” y el proceder de su nombre ya que el mismo se mencionará en todo el trabajo, la empresa ofrece al mercado vajilla utilitaria, su nombre proviene del vocablo quechua que significa “vasija de barro”, su modo de trabajo es bajo pedido, y sus diseños se basan en simbología precolombina, usando una técnica que desarrollaban en aquel entonces conocida como engobe.

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Ecuador está condicionado a situaciones internas de las empresas como la falta de inversión adecuada, mientras que las situaciones externas pueden ser de carácter político que influyen directamente en las condiciones del mercado.

En el sector Artesanal de la ciudad de Cuenca, específicamente el segmento de cerámica utilitaria ha sufrido diferentes cambios a lo largo de los años, uno de ellos es el incremento considerable de la cantidad de talleres artesanales que ofrecen productos similares o sustitutos. Debido a esta situación el presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un modelo de planificación estratégica para la empresa “Angara” donde se consideraran principalmente los siguientes aspectos, análisis situacional de la empresa, el direccionamiento estratégico, la planeación a corto y largo plazo.

De esta problemática nace la premisa de realizar una correcta planeación estratégica que organice el proceder de la empresa para enfrentar problemas internos y externos, convirtiéndolos en fortalezas y oportunidades, permitiendo alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo como también mantener y crear ventajas competitivas que marquen la diferencia en el mercado.

Para llevar a cabo este trabajo, se realizará un análisis previo del estado situacional de la empresa en diferentes ámbitos, para identificar las ventajas competitivas que ayuden a la elaboración del direccionamiento estratégico y a la planeación a corto y largo plazo. Permitiendo a la empresa robustecer sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Conceptuación de planeación estratégica

Para la elaboración del modelo de planeación estratégica de la empresa Angara, es necesario definir algunos conceptos, esto permitirá conocer el tema a desarrollarse como también de los beneficios que se conseguirán.

El éxito de las distintas empresas en gran parte está sumamente ligada a la planeación estratégica, debido a que en ella se establecen y formulan distintas herramientas y acciones, necesarias para determinar los resultados, metas y objetivos que se desea alcanzar en distintos escenarios futuros, considerando diferentes obstáculos que se pueden presenten a lo largo del camino, teniendo como finalidad la minimización de riesgos.

El plan estratégico de la empresa hace referencia al plan maestro en donde la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se tomaron con su equipo de dirección en función a los objetivos de los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para que una empresa sea competitiva debe satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*) (Vicuña, octubre 2009)

Existe un concepto bastante interesante de la planeación estratégica el cual se comprende sin ninguna dificultad, expresado de una forma precisa y concreta que (Sojo, 1989) lo plantea en su libro: La Planeación Estratégica: Un método., el cual dice:

“Cuando se hable de planeación estratégica, no debemos entenderla como una suma continua de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”

La planeación estratégica es esencial para el funcionamiento de las empresas, debe ser implementada y aplicada para anticiparse a las diferentes situaciones internas y externas que acontecen en las organizaciones.

La planeación estratégica está compuesta por:

- El direccionamiento estratégico.
- La planificación a largo plazo.
- La planificación a corto plazo.

A continuación, se conceptualizará cada una de las partes que conforman la planeación estratégica:

El direccionamiento estratégico:

Es un referente de convicciones filosóficas y lineamientos del más alto nivel que permiten direccionar el futuro de la organización convirtiéndose en la base de la planificación a largo y corto plazos, la toma de decisiones firmes y la evaluación de resultados. (Coronel, 2017)

Según (Camacho, 2002) el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Lo que indica que el direccionamiento estratégico trasciende a través de la común planeación, ya que dota de diferentes elementos a los altos mandos de las organizaciones, ayudando a afrontar los cambios que se presentan en el entorno a lo largo del tiempo.

La planificación a largo plazo:

Proceso integral de transformación del direccionamiento estratégico de la organización, es decir, de sus valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, en resultados tangibles que se aspiran alcanzar a largo plazo (Coronel, 2017)

Es decir, la planeación estratégica a largo plazo es un proceso que considera la intuición más el análisis, como herramientas útiles para determinar la posición futura que la organización desee alcanzar, con el propósito de transformar la misión, visión y la estrategia empresarial en planes adecuados y realizables a largo plazo.

La planificación a corto plazo:

Proceso operativo que, con la participación continua de todos los involucrados, define con claridad qué pretende lograr la organización a corto plazo, para qué, cómo, cuándo y dónde lo hará, y quiénes serán los responsables, en un horizonte comúnmente anual, de igual forma establece mecanismos necesarios para cumplir con la planificación a largo plazo (Coronel, 2017)

La planeación a corto plazo se compone de dos elementos claves:

- Los objetivos a corto plazo: corresponden a los resultados concretos y medibles que se deben alcanzar en un periodo anual que a su vez permitan cuantificar el rendimiento de la organización.
- Planes operativos anuales: mecanismo de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo. Una vez ejecutados se pueden retroalimentar periódicamente, promoviendo la mejora continua.

Proceso de planeación estratégica:

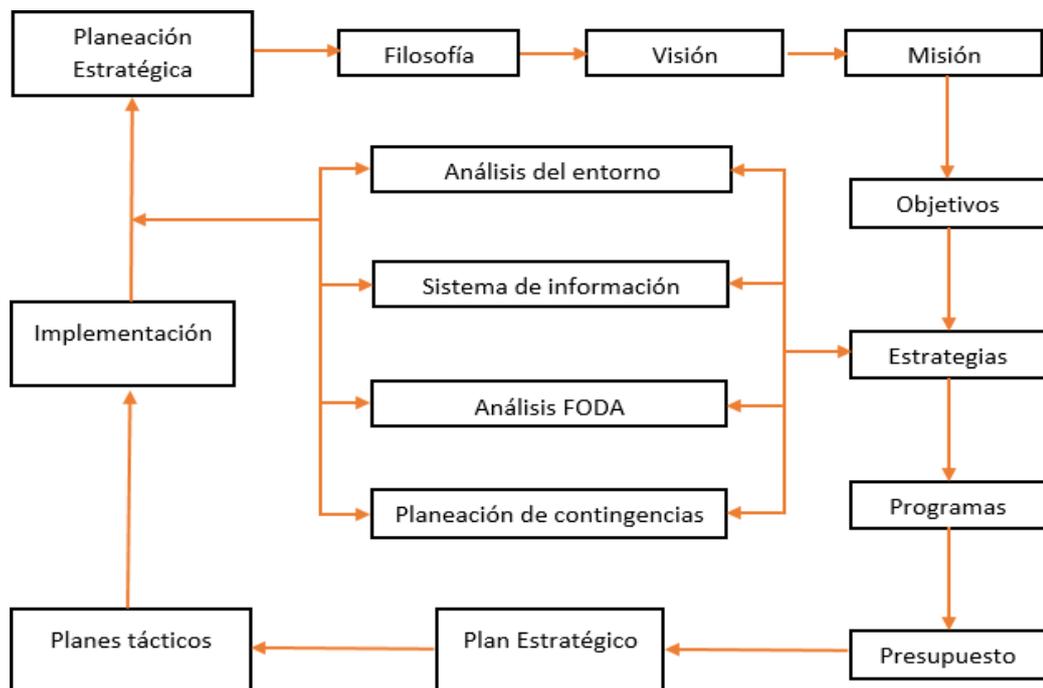


Ilustración 1 Proceso de planeación estratégica

Fuente: (Münch Galindo, 2008)

Beneficios de la planeación estratégica:

Estos son algunos de los beneficios que se pueden obtener mediante la planeación estratégica, según (Vicuña, octubre 2009)

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistémica, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- Proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

1.2. Objetivos

A continuación, encontramos los diferentes objetivos, tanto el general como los específicos que se pretenden alcanzar mediante el modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa Angara.

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Angara.

1.2.2. Objetivos específicos

- I. Establecer la fundamentación del proceso de planeación estratégica.
- II. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, a través del levantamiento de información.
- III. Elaborar el modelo de planeación estratégica para la empresa Angara.

1.3. Antecedentes

La empresa “Angara”, lleva alrededor de 17 años en el mercado, tiempo en el que ha logrado una participación en el mercado bastante considerable, pero aún insuficiente a lo que se esperaba. De igual forma, su nivel de competitividad no ha crecido significativamente por el hecho de mantener los mismos métodos, falta de mejora y estructuración de los procesos y sobre todo por la ausencia de un horizonte claro para la empresa. En la actualidad la empresa mantiene los mismos métodos y procesos para cada uno de sus productos, obteniendo por consecuencia tiempos excesivos en la fabricación del producto final.

De acuerdo a los parámetros que definen el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la ley de Fomento Artesanal y la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), “Angara” está considerada como un taller artesanal; además está certificada con una calificación artesanal, la misma que se la otorgó al cumplir con todas las condiciones solicitadas, dotando al taller de distintos beneficios entre ellos los siguientes:

Beneficios tributarios

- No llevar contabilidad
- Emitir comprobantes de venta con tarifa 0% de IVA.

Beneficios laborales

- Exentos de pagar décimo tercero
- Exentos de pagar décimo cuarto
- Exentos de pagar fondos de reserva

Los artesanos se caracterizan por practicar una actividad eminentemente artesanal con predominio de actividad manual, dirigida personalmente por el artesano, teniendo distintas limitaciones entre ellas:

- Máximo un taller
- Máximo de comercialización

- Un máximo de 15 operarios
- Un máximo de 5 aprendices.

Este sector es representativo en Ecuador, teniendo un promedio de 48.000 artesanos, que a su vez generan en promedio 980 mil empleos.

También se debe tener presente que la JNDA sólo calificará artesanos a quienes hayan invertido una cantidad que no supere el (25%) del capital fijado para la pequeña industria, es decir de \$87.500 (Junta Nacional de Defensa del Artesano , 2018)

El sector artesanal está sumamente vinculado con las Mipymes y forman parte importante de ellas debido a que en el Ecuador existen 1'322.537 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), según informó el ministerio de Industrias y Productividad (Mipro). (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018)

Cifras ofrecidas por la ministra de Industrias, Eva García, dan cuenta de la importancia y papel que juegan las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) dentro de la economía ecuatoriana, generando grandes fuentes de empleo. El 95% del tejido empresarial está compuesto por mipymes; de ellas, el 90% son micro, 8,6% son pequeñas, y 1.4% son medianas. El sector comercial abarca un 54%, en manufactura un 36,4% y en servicios un 9,5%. (El Telégrafo, 2018)

En base a la información mencionada anteriormente, se propone realizar un análisis del estado situacional inicial de la empresa, para identificar las ventajas competitivas que ayuden a la elaboración del direccionamiento estratégico y a la planeación a corto y largo plazo. Posteriormente se diseñará un modelo de planeación estratégica acorde a la empresa Angara que englobe el direccionamiento estratégico y la planeación a corto y largo plazo. Lo que permitirá a la empresa robustecer sus fortalezas y corregir sus debilidades.

1.4. Justificación

Con la aplicación de la planeación estratégica se quiere tener resultados a corto y largo plazo como: definir un propósito claro para la empresa, la toma de decisiones acertadas, crear longevidad, incremento de rentabilidad, mejorar la integración de la empresa con proveedores y clientes; alcanzando de esta manera ventajas competitivas,

que conlleve al afianzamiento de Angara en el mercado, como también la satisfacción y fidelización de los clientes.

Mediante la planeación estratégica surgirán mecanismos que permitan mejorar la toma de decisiones de acuerdo a los continuos cambios que vayan surgiendo en el medio.

Sin embargo se tiene el conocimiento de que Angara carece de una planeación estratégica correcta, lo cual, se transforma en una desventaja al no establecer un rumbo claro para la empresa, de igual forma no se tienen correctamente definidas las metas ni objetivos que se desean alcanzar.

Teniendo clara esta debilidad y partiendo por los intereses que tienen los dueños de la empresa para generar ventajas competitivas y salir adelante, resulta pertinente elaborar la planeación estratégica para los siguientes 5 años, que definan de forma certera la visión y misión, permitiendo establecer los diferentes objetivos y metas a cumplir en el periodo definido.

CAPÍTULO 2: LA ORGANIZACIÓN

2.1. Nombre y descripción de la organización

“Angara” es una empresa artesanal que ofrece al mercado vajilla utilitaria, su nombre proviene del vocablo quechua que significa “vasija de barro”, su modo de trabajo es bajo pedido, y sus diseños se basan en simbología precolombina, usando una técnica que desarrollaban en aquel entonces conocida como engobe, además se encargan de crear colores únicos mediante varios experimentos y estos colores son los que básicamente identifican al taller de cerámica artesanal.

El mercado para el cual se encuentra dirigida la venta de sus productos es a familias de clase social media alta y alta, ya que los precios de venta al público son un poco elevados.

2.2. Productos principales

Los productos principales que ofrece la empresa son:

- **Vajilla:** conjunto de tazas, platos, jarras más complementos que se arman para la cantidad que especifique el cliente, la más común es la de 6 puestos, compuesta por un total de 42 piezas con un precio es de \$210.
- **Juegos expreso:** un conjunto estándar consta de azucarera, cremera, jarra, tazas y platos para 4 personas, compuesta por un total de 11 piezas con un precio de \$35.
- **Juegos de Licor:** set para servir licor para 6 personas, compuesta de 7 piezas con un precio de \$18.
- **Jarros:** existen distintos tipos estos se clasifican por su volumen el más común es el de 8 oz y su precio es de \$3.50.
- **Picadas:** son plantos para snacks, los más comunes son las picadas dobles, compuestas por un total de 5 piezas con un precio de \$12 y la bandejas, compuestas por un total de 6 piezas con un precio de \$26.

Cabe aclarar que los productos que se ofrece en el mercado pueden ser personalizados, si es que el cliente lo desea, o brindar una asesoría para la elaboración del diseño, plasmando las ideas del cliente y convertirlas en especificaciones.

2.3. Análisis situacional

El análisis situacional es la primera etapa de la planeación estratégica, en donde se requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, del entorno externo e interno de la empresa, con la finalidad de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Vicuña, octubre 2009)

En el presente capítulo se desarrolla el análisis situacional de la empresa “Angara” para conocer más sobre está y como se manejan los diferentes entornos mencionados.

2.3.1. Introducción

El análisis situacional o también conocido como análisis del entorno es un estudio en donde se recolecta información y datos pasados, presentes y proyecciones futuras de una empresa, (Coronel , Direccionamiento Estratégico, 2017) estos al ser analizados, permiten tener una apreciación del estado en el que se encuentra la empresa, formando una base para el direccionamiento estratégico y el proceso de planificación a largo y corto plazo.

2.3.2. Identificación y obtención de información

Para comenzar con el análisis situacional inicial es importante identificar y hacer un levantamiento de información de la empresa, para ello los parámetros a tomar en cuenta son: el mercado, personal, productos, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones, contingencia.

La fuente para la obtención de información de los parámetros ya mencionados los respondió el hijo del dueño de la empresa quien se encuentra por el momento más al tanto de lo que acontece día a día en la misma.

A continuación, se presenta cada tipo de información con sus respectivas preguntas y respuestas:

2.3.2.1. Mercado

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

Los principales mercados comprenden las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; los mismos que están compuestos por familias que les gusta los diseños basados en simbología precolombina y trabajo artesanal, además de reconocidas cafeterías y restaurantes.

¿Quiénes son nuestros proveedores?

Los principales proveedores de “Angara” son los productores y distribuidores de arcilla, sustancias químicas, feldespatos y moldes de yeso.

¿Quiénes son nuestros competidores?

Los principales competidores son empresas y talleres artesanales que elaboran productos similares o sustitutos, entre estas se encuentra ARTESA y Cerámica Vega.

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

La percepción que tiene cada cliente y los competidores de “Angara” es que dicha empresa ofrece productos de calidad, que satisfacen las expectativas del comprador y que tiene la capacidad de competir en el mercado.

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

Al ser un taller artesanal, el mismo tiene una gran acogida dentro del mercado con una participación aproximada del 15%, ya que se especializa en ofrecer a los clientes productos personalizados, lo que conlleva a tener un nivel elevado de competitividad.

2.3.2.2. Personal

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

Sí, se dispone de un personal capaz, pues cada uno de los colaboradores se mantienen en capacitaciones sobre los temas del giro de negocio, por lo que puede considerarse que la empresa muestra preocupación por el aprendizaje continuo de sus empleados.

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

“Angara” al ser un taller artesanal, cumple con todos los requisitos impuestos por la JNDA (Junta Nacional de Defensa del Artesano), en donde el taller no tiene la obligatoriedad de llevar contabilidad, pagar décimos tercero y cuarto sueldo a sus colaboradores, cancelar utilidades y fondos de reserva, sus actividades gravan el 0% del Impuesto al Valor Agregado (IVA). En este caso Angara se puede comparar con el grupo de los talleres artesanales, pero no es comparable con las empresas de cerámica artesanal pertenecientes a las medianas empresas.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

El personal se siente satisfecho con las prestaciones que la empresa les brinda, pero creen que se podría mejorar.

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

No existen planes de incentivos económicos, solamente la satisfacción de salir adelante en un taller familiar.

¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional se ha logrado a través de varios años de experiencia y responsabilidad en los procesos y servicios, además el taller imparte charlas a los colaboradores, a la vez asisten a distintos certámenes y ferias artesanales en donde se adquieren nuevos conocimientos.

2.3.2.3. Productos y servicios

¿Cuáles son nuestros productos preferidos por nuestros clientes?

Dentro de la gama de productos que ofrece Angara, los principales productos preferidos por nuestros clientes son los “juegos expreso y vajillas”.

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

La proporción de nuevos productos que ofrece Angara no es alta, se puede decir que la proporción es de un 4% anual en la cartera de productos.

¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos?

La frecuencia de innovación de productos es constante, pues la innovación juega un papel fundamental al momento de generar un nuevo producto.

¿Qué valor agregamos a nuestros productos?

Los productos que Angara elabora, generan un valor agregado principalmente por su historia, diseño y calidad.

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

Consideran que el nivel de productividad es alto, ya que utilizan al máximo su materia prima reutilizando sus desperdicios, y el nivel de calidad se considera óptimo, dado que los productos son duraderos y satisfacen las necesidades de los clientes.

2.3.2.4. Precios o retribuciones

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

Los precios de venta se establecen de acuerdo al costo de producción, y se realiza un pequeño análisis con el precio de los productos iguales, similares o sustitutos para poder competir en el mercado.

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

La negociación que la empresa aplica con sus clientes al momento del pago de sus productos es la de recibir el 25% del precio total al momento que se realiza el pedido, y el 75% cuando el producto es entregado al cliente; no se puede recibir valores inferiores a los mencionados por política del taller.

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

En comparación con los competidores, los precios de venta que se maneja en el taller son más económicos.

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

El precio fijado se encuentra ligado a la calidad del producto, motivando a los clientes a la recompra o recomendación, además el taller ofrece garantía en los productos que vende en caso de que se presente alguna falla de fábrica.

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

Los clientes consideran que vale la pena pagar por los productos, pues la empresa logra satisfacer al cliente cumpliendo con las especificaciones requeridas, además se considera que es un trabajo artesanal y personalizado.

2.3.2.5. Instalaciones y recursos

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

Por el momento no se cuenta con una infraestructura física adecuada, la distribución de planta no es la adecuada, aunque el taller se encuentra en un proceso de desarrollo técnico.

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

El taller cuenta con tecnología adecuada y a la par se encuentra innovando en nuevas tecnologías para mejorar el mismo.

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

No existen métodos actualizados en el taller, y los procesos no son cien por ciento amigables con el medio ambiente.

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

El taller cuenta con capital intelectual que se basa en la experiencia de sus trabajadores aunque no se lo gestiona correctamente, en cuanto a la inteligencia del negocio se encuentran limitados por el factor económico.

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

Siempre se trata de innovar a medida de lo posible con los recursos disponibles.

2.3.2.6. Finanzas y rentabilidad

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

La empresa está limitada a realizar inversiones en este momento, dado que se encuentra en proyectos de estudio técnico, por ende la capacidad de reacción es baja.

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

La empresa funciona con capital propio, sin accionistas ni préstamos.

¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Angara está sometida a varios riesgos financieros que van desde la obtención de materia prima inadecuada para los procesos de producción, máquinas en malas condiciones y saturación de mercado.

¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Se controla la economía y finanzas mediante los balances anuales.

¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

La rentabilidad se ha mantenido a pesar de la competencia que existe y la crisis que enfrenta el país, sin embargo, se tiene una variación en la rentabilidad de acuerdo a las distintas épocas del año.

2.3.2.7. Información y comunicación

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Las principales fuentes de información son las redes sociales, páginas web, artículos científicos y las distintas ferias artesanales en donde se puede adquirir información acerca de las tendencias actuales.

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

La información adquirida se clasifica de acuerdo a las necesidades e intereses del taller, la misma que servirá para diferentes proyectos.

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

En cuanto a la comunicación interna, la empresa maneja un método sencillo el cual consiste en reuniones con los colaboradores; y para la comunicación externa utilizan redes sociales y una página web.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

Actualmente los sistemas informáticos no son efectivos, ya que no se los utiliza de una manera adecuada.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Los canales de información han generado resultados positivos, ya que se ha incrementado el interés por los productos; actualmente la página donde se puede apreciar la mercadería, se encuentra en un proceso de actualización.

2.3.2.8. Toma de decisiones

¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

Angara no tiene un proceso de toma de decisiones estructurado, las mismas varían de acuerdo al cronograma de pedidos y la necesidad del cliente.

¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

Las decisiones las toman los dueños del taller quienes a su vez participan en el proceso de producción de manera directa.

¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Se toman las decisiones claves en base a la experiencia y los procesos de producción establecidos.

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

Influye de gran manera; pues la información que se obtiene permitirá al taller direccionar recursos según sus intereses.

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

En el taller, los comentarios y sugerencias de los colaboradores influyen de forma relevante frente a las decisiones que se tomará.

2.3.2.9. Contingencias

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

Al contar con un capital humano limitado, es necesario la capacitación a todo el personal en temas relevantes para el taller, con la finalidad de mantener la estabilidad en la organización hasta encontrar un sustituto, en cuanto a los recursos tener programas de mantenimiento, y planes de contingencia para la materia prima.

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

Se debería tener planes de contingencia para los procesos productivos en el caso de que una máquina se dañe y no se pueda continuar con el proceso productivo. De igual forma se debe desarrollar estudios para adecuar eficientemente la materia prima y la línea de producción en los procesos alterados.

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

Se analizará de manera minuciosa el nuevo producto, realizando pruebas y los cambios respectivos, de modo que se pueda verificar si los cambios imprevistos son factibles.

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

Se analizan los procesos en base al producto a desarrollar, innovando los diseños con mayor frecuencia, de manera que el producto sea más atractivo y competitivo en el mercado.

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

Analizar si aún es conveniente adaptarse a los cambios del macro entorno, es decir medidas políticas, legales, sociales, culturales, entre otras, y con respecto a los stakeholders, analizar a cada una de las partes interesadas para establecer mecanismos de reacción en beneficio mutuo.

Fuente: Alexis Poma, Paulo Cabrera.

2.4. Conclusiones

Una vez terminado el análisis situacional actual de la empresa, mediante la recopilación de la información, se puede concluir sobre cada área investigada:

En cuanto al mercado, Angara ofrece sus productos a nivel nacional teniendo mayor número de clientes en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, obteniendo cada vez una mayor participación del mercado en su giro de negocio “vajilla utilitaria”, para la elaboración de sus productos Angara realiza un análisis minucioso de cada uno de sus proveedores asegurándose que la materia prima que se adquiere sea la mejor, cumpliendo las expectativas del cliente.

En cuanto al personal, Angara cuenta con trabajadores idóneos y capacitados para el desarrollo de las actividades del proceso productivo, además de confiar firmemente en la empresa porque ha sabido compensar el trabajo de sus empleados, reconociendo todos los requisitos dictados por la JNDA (Junta Nacional de Defensa del Artesano), aunque se podría mejorar o implementar algún tipo de incentivo. Otro detalle que es de agrado para los trabajadores es que sus opiniones, críticas y recomendaciones son tomadas en cuenta para el proceso de fabricación de la vajilla.

En cuanto a los productos, los de mayor rotación son: juegos de expreso y vajillas, también se cuenta con una cartera de productos considerable. Al mismo tiempo la empresa piensa que la innovación de sus productos juega un papel importante para incrementar la participación del mercado, por ello cada año se lanzan al mercado al menos dos productos nuevos, cabe recalcar que los diseños que se realizan son totalmente personalizados, los mismo son elaborados bajo las especificaciones de los clientes.

La empresa Angara establece los precios de acuerdo al costo de producción, pero para ser más competitivos se realiza un pequeño análisis de los precios de productos iguales,

similares o sustitutos. A pesar del precio, los clientes están dispuestos a pagar porque observan el tipo de producto que están adquiriendo, la garantía que ofrecen y sobre todo el cumplimiento satisfactorio de las especificaciones.

El taller no cuenta por el momento con una infraestructura física apropiadas de igual forma la distribución de la planta no es adecuada, aunque en la actualidad están en un proceso de desarrollo técnico. Se cuenta con tecnología y herramientas apropiadas para el desarrollo de su actividad, pero no tienen métodos actualizados, estos 17 años que se encuentran en el mercado han utilizado siempre los mismos métodos.

En cuanto a las finanzas y rentabilidad, la empresa por el momento se limita a realizar inversiones, dado que se encuentran en proyectos de una nueva planta de producción, por ende la capacidad de reacción es baja, por el momento Angara funciona con capital propio. La manera de controlar la economía y las finanzas de la empresa es mediante los balances anuales.

Las principales fuentes de información son las redes sociales, páginas web, artículos científicos y las distintas ferias artesanales en donde se puede adquirir información acerca de las tendencias actuales. En cuanto a la comunicación que existe dentro de la empresa, Angara realiza pequeñas reuniones con los colaboradores, y para la comunicación externa utilizan redes sociales y su página web, aunque actualmente no están siendo utilizadas de la mejor manera, se podría obtener un beneficio aun mayor con la utilización correcta de éstas.

Para la toma de decisiones, Angara no tiene un proceso de toma de decisiones estructurado, las mismas varían de acuerdo al cronograma de pedidos, las decisiones que se toman son en base a la experiencia, pero si es de gran importancia la sugerencias y recomendaciones que dan los colaboradores. La información que se obtiene permite al taller direccionar recursos según sus intereses.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica surge en los años ochenta que básicamente trata independientemente la estrategia y la organización, el cual contemplaba los recursos internos del mismo, pero en los años noventa aparece la dirección estratégica avanzada, la cual plantea una integración del modelo orientado al mercado, basado en la mejora continua. (Vicuña, octubre 2009)

Según (Camacho, 2002) el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Lo que indica que el direccionamiento estratégico trasciende a través de la común planeación, ya que dota de diferentes elementos a los altos mandos de las organizaciones, ayudando a afrontar los cambios que se presentan en el entorno a lo largo del tiempo.

El direccionamiento estratégico comienza a sobresalir a raíz de la necesidad de adaptación de las empresas al entorno cambiante en donde se encuentran inmersas y la forma de responder a estos distintos cambios.

3.1.1. Introducción

Con el direccionamiento estratégico se trata de orientar a todos los miembros de la empresa Angara a dirigirse hacia un mismo rumbo, sirviendo como base para la planificación a largo y corto plazos. Para realizarlo, se debe desarrollar los cuatro elementos que lo constituyen, siendo estos: valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, los cuales se recomienda seguir en dicho orden, y es responsabilidad de la alta dirección comunicarlos y difundirlos.

3.1.2. Valores estratégicos

La planeación estratégica está compuesta por distintos elementos entre ellos tenemos la filosofía que corresponde al conjunto de valores, prácticas y creencias que le dan la razón de ser a la empresa.

Los valores estratégicos constituyen las creencias y la forma de actuar de una empresa, mediante pautas de conducta o principios que se demuestran en el comportamiento diario del personal en la organización. Los valores deben transformarse en conductas y actitudes, además ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa. (Münch Galindo, 2008)

En fin, los valores estratégicos son convicciones y filosofías que la alta dirección y el equipo de planeación estratégica acogen para establecer el camino por el cual se conducirá a la organización hacia el éxito. Un valor estratégico debe ser todo lo que contribuye con una ventaja competitiva a la empresa. (Morrisey, 1995.)

Algunos de los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de la visión y misión. La declaración de visión se ha de basar absolutamente en los valores de igual forma una misión sin valores incorporados pierde poder de credibilidad ante el cliente e incluso, la propia planeación a largo plazo y corto plazo utilizarán de cierto forma la lista de valores como un recurso de consulta útil. (Pavia Cervera, 2016)

Para la empresa “Angara”, se han considerado en general, los siguientes valores estratégicos:

- Ética laboral
- Calidad
- Innovación
- Imagen corporativa
- Conciencia ambiental
- Compromiso con el cliente
- Recursos humanos
- Clima laboral
- Política de precios
- Cultura organizacional
- Alianzas estratégicas

- Transparencia
- Cultura Ancestral Andina
- Respeto

A partir de los valores estratégicos determinados, se procede a establecer el grado de importancia de cada uno a través de una calificación en un rango de valores del 1 al 5, en el que 1 se considera menos importante y 5 muy importante.

Tabla 1 Valores Estratégicos de Angara

 Angara <i>Cerámica Utilitaria</i>						
	Dimensiones	Calificación				
		1	2	3	4	5
V A L O R E S E S T R A T É G I C O S	Ética laboral				■	
	Calidad					■
	Innovación				■	
	Imagen corporativa			■		
	Conciencia ambiental					■
	Compromiso con el cliente					■
	Recursos humanos				■	
	Clima laboral					■
	Política de precios			■		
	Cultura organizacional				■	
	Alianzas estratégicas			■		
	Transparencia				■	
	Cultura Ancestral Andina					■
	Respeto					■

Fuente: Autor

En la tabla 1 se definen los valores estratégicos de Angara en donde se han considerado los valores: calidad, conciencia ambiental, compromiso con el cliente, clima laboral, cultura Ancestral Andina y respeto como muy importantes.

Una vez identificados los valores muy importantes a continuación se caracterizará cada uno de ellos:

Tabla 2 Caracterización de los Valores Estratégicos de Angara

							
V A L O R E S E S T R A T É G I C O S	Dimensiones	Calificación					Caracterizaciones
		1	2	3	4	5	
	Ética laboral						
	Calidad						Garantía en cada uno de nuestros productos, promoviendo la satisfacción del cliente al usarlos.
	Innovación						
	Imagen corporativa						
	Conciencia ambiental						Empaquetado de los productos en cajas reutilizables reduciendo el impacto ambiental.
	Compromiso con el cliente						Servir a todos nuestros clientes, sembrando confianza en cada uno de los productos vendidos.
	Recursos humanos						
	Clima laboral						Nos esforzamos por mantener un clima laboral agradable en donde todos los colaboradores puedan desempeñarse de la mejor manera.
	Política de precios						
	Cultura organizacional						
	Alianzas estratégicas						
Transparencia							
Cultura Ancestral Andina						A través de los productos, Angara trata de transmitir un mensaje cultural a todos sus clientes, manteniendo tradiciones y costumbres de los antepasados.	
Respeto						Generar un ambiente de respeto mutuo entre los colaboradores de la empresa.	

Fuente: Autor

Una vez caracterizados los valores más importantes, se procede a establecer la declaratoria de los valores estratégicos.

Declaratoria de valores estratégicos del taller Angara

- Garantía en cada uno de nuestros productos, promoviendo la satisfacción del cliente al usarlos.
- Empaquetado de los productos en cajas reutilizables reduciendo el impacto ambiental.
- Servir a todos nuestros clientes, sembrando confianza con cada uno de los productos vendidos.
- A través de los productos, Angara trata de transmitir un mensaje cultural a todos sus clientes, manteniendo tradiciones y costumbres de los antepasados.
- Generar un ambiente de respeto mutuo entre los colaboradores de la empresa.

3.1.3. Visión

La visión de una empresa es una declaratoria que nos indica hacia dónde quiere llegar la empresa o en qué quiere convertirse en un futuro, ésta debe ser clara, precisa y realista permitiendo alinear las diferentes decisiones para el cumplimiento de las metas y objetivos. Al definir la visión de forma correcta se logra el trabajo del personal en una misma dirección.

Según Romero *“La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa.”* (Romero, 2004)

También se debe tener en cuenta que la visión es bastante dinámica ya que una vez conseguidos los objetivos planteados por la empresa se pueden cambiar la visión para la obtención de un nuevo reto.

Para establecer la visión de la empresa “Angara”, es necesario conocer información relacionada con la empresa. Para esto, se responden las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

Angara es una empresa familiar, que se constituyó hace 17 años aproximadamente, con el objetivo de ofrecer al mercado vajilla utilitaria elaborada de manera artesanal, tratando de recuperar el estilo de vajilla de nuestros antepasados.

¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Aspiramos que nuestros productos sean conocidos a nivel nacional e internacional y de esta manera cubrir los diferentes mercados del Ecuador, como también impulsando la compra de los productos a clientes extranjeros.

¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para proveer a nuestros clientes productos de calidad, y mantener las tradiciones de nuestros antepasados, además de generar una retribución hacia la empresa y crecer económicamente.

¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente que buscamos?

El plazo estratégico que se establece para el cumplimiento del escenario futuro es el tiempo que esté vigente la planeación estratégica (5 años como máximo).

¿Qué valores estratégicos debemos potenciar para alcanzar la visión que planteamos?

Los valores estratégicos que se debe potenciar para alcanzar la visión son:

- ✓ Calidad
- ✓ Compromiso con el cliente
- ✓ Cultura ancestral andina

Declaratoria de visión del taller Angara

“Angara brindará cerámica utilitaria basada en la cultura ancestral andina con la más alta calidad e innovación, superando las expectativas del cliente para un mercado nacional e internacional en los próximos 5 años, además de contribuir al desarrollo social y económico creando nuevas fuentes de empleo.”

3.1.4. Misión

Según Galindo es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa importante del proceso de planeación, en donde se define la razón de ser o propósito de una organización. (Münch Galindo, 2008) Esencialmente se debe responder la pregunta: “¿por qué existimos?”.

Una vez determinada la visión de la empresa, es importante continuar con la instauración de la misión y definir cómo se logrará la misma, es decir describir la manera en la que la empresa se compromete a avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y grupos de interés (stakeholders), enfocándose siempre en sus valores estratégicos y su visión.

Para establecer la misión de la empresa “Angara” es necesario conocer toda la información relacionada con la empresa. Para ello se responde las siguientes preguntas:

¿Qué somos?

Somos un taller artesanal que ofrece al mercado vajilla utilitaria de calidad rescatando costumbres y técnicas de nuestros antepasados.

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

Estamos brindando al mercado vajilla utilitaria elaborada de manera artesanal, la cual tiene un alto grado de personalización de acuerdo a las especificaciones del cliente, adquiriendo materia prima de alta calidad con precios accesibles para la venta del producto.

Debemos estar mejorando los procesos productivos, con la finalidad de reducir los tiempos de entrega y brindar un servicio post venta.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Los productos que ofrece Angara son:

- ✓ Juegos de tazas de café
- ✓ Juegos de tazas de té
- ✓ Platos soperos y fuertes.
- ✓ Salseros
- ✓ Fondue
- ✓ Bowl para snack

¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para ofrecer vajilla utilitaria de cerámica fuera de lo común cumpliendo las expectativas del cliente, dando a conocer las tradiciones de los antepasados a las nuevas generaciones y valorando el trabajo que los pueblos indígenas realizaban.

¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

Nuestro trabajo aporta valor a nuestros clientes, generando confianza en nuestros productos y satisfaciendo sus necesidades.

¿Qué valores estratégicos potenciamos?

Los valores estratégicos que potencia Angara son:

- ✓ Compromiso con el cliente.
- ✓ Calidad.

¿Cómo creamos valor?

Creamos valor gracias a las constantes innovaciones que se desarrollan en los productos y nuevos diseños que se ofrece al mercado, además de cumplir satisfactoriamente las especificaciones del cliente.

Declaratoria de misión del taller “Angara”

“Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación, comercialización e innovación, ofreciendo todo tipo de cerámica utilitaria, dando a conocer la cultura ancestral, la cerámica es elaborada de forma artesanal con diseños personalizados y exclusivos con altos estándares de calidad gracias al control minucioso de cada uno de los procesos, de esta manera cumplimos con los requerimientos de nuestros clientes.”

3.1.5. Estrategia empresarial

Conjunto de lineamientos que maneja la organización para perdurar y crecer en el tiempo, obteniendo productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial se compone de las siguientes directrices estratégicas: los valores estratégicos, la visión y la misión. (Consultoría, 2018)

La estrategia empresarial de una empresa es una declaratoria que tiene su base en el análisis situacional inicial, que determina el rumbo que se debe seguir para cumplir la misión y conseguir la visión, partiendo de lo mostrado en los valores estratégicos. (Coronel , Direccionamiento Estratégico, 2017)

La estrategia empresarial permite adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener una ventaja competitiva en el mercado en el que se encuentra inmersa la empresa.

A continuación se presentan las preguntas en las que se definen aspectos a los que se debe responder para determinar la estrategia empresarial para “Angara”

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

Las tendencias del mercado más importantes para Angara son: productos personalizados, diseños originales, altos estándares de calidad, precios competitivos, reducción en los tiempos de entrega del producto y servicio postventa.

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

La manera de llegar a nuestros clientes es ofreciendo productos diferentes con respecto a nuestros competidores satisfaciendo sus necesidades, disminución de tiempos de

entrega manteniendo precios competitivos, además de informar el origen e historia de los productos.

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

Se debe realizar un benchmarking a las empresas competidoras con la finalidad de aprender aspectos positivos, de manera que se pueda establecer mejoras dentro del taller, con respecto a los grupos de interés se debe crear alianzas estratégicas con diferentes proveedores con el propósito de obtener ventajas y beneficios entre las partes.

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

Los factores estratégicos que merecen una gestión especial en el taller Angara son los siguientes:

- ✓ Demanda de los clientes
- ✓ Vinculación con clientes
- ✓ Bienestar del personal
- ✓ Control de actividades
- ✓ Precios competitivos en productos ofertados
- ✓ Materia prima
- ✓ Economía y finanzas organizacionales
- ✓ Uso económico del tiempo

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

Una vez que se han definido los valores estratégicos, se procede a establecer las estrategias, las mismas que ayudarán al alcance de la visión, éstas son:

- ✓ Integración horizontal
- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Diferenciación
- ✓ Nicho o enfoque

- ✓ Vinculación del cliente
- ✓ Alianzas estratégicas

Una vez definidas las estrategias, se procede a determinar el orden de importancia de los factores estratégicos y la fuerza impulsora que llega a ser el ADN de la estrategia empresarial, para ello se realiza una matriz llamada “Matriz de decisión de factores estratégicos” (véase la tabla 3 “Matriz de decisión de factores estratégicos Angara”), en donde si un factor de la fila es más relevante que el factor de la columna se asigna un 1, caso contrario, se deja en blanco o se asigna un 0. Al final de la matriz se totalizan los resultados en la fila “total” y se ordenan los factores estratégicos de mayor a menor valor.

A continuación se presenta la matriz de decisión de factores estratégicos de Angara:

Tabla 3 Matriz de decisión de factores estratégicos Angara

									
M F A A T C R T I O Z R E D S E E D S E T C R I A S T I É Ó G N I C D O E S		Demanda de los clientes	Vinculación con los clientes	Control de actividades	Precios competitivos en productos ofertados	Materia prima	Economía y finanzas organizacionales	Uso económico del tiempo	Horizontales unos
	Demanda de los clientes			1		1		1	3
	Vinculación con los clientes			1	1	1	1	1	5
	Control de actividades					1			1
	Precios competitivos en productos ofertados						1	1	2
	Materia prima								0
	Economía y finanzas organizacionales							1	1
	Uso económico del tiempo								0
	Verticales (blancos)	0	1	0	2	1	3	2	
	Horizontales (unos)	3	5	1	2	0	1	0	
Total	3	6	1	4	1	4	2		
Orden de prioridad	4	1	7	2	6	3	5		

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Según los resultados, es posible ahora, determinar la fuerza impulsora y los factores claves del éxito, siendo:

Fuerza Impulsora:

- ✓ Vinculación con los clientes

Los factores claves del éxito:

- ✓ Precios competitivos de productos ofertados
- ✓ Economía y finanzas organizacionales
- ✓ Demanda de los clientes
- ✓ Uso económico del tiempo
- ✓ Materia prima
- ✓ Control de actividades

Declaratoria de estrategia empresarial de Angara

“Nuestra estrategia de trabajo empresarial se fundamenta en la vinculación con los clientes, es decir brindar a los mismos una excelente atención cumpliendo con cada uno de sus requerimientos, apoyándose en la oferta de productos de calidad con precios competitivos que se reflejen en el incremento económico y financiero de la organización; al utilizar de manera óptima el tiempo de producción y entrega del producto al cliente para cumplir satisfactoriamente la demanda del mismo, mediante el control de las actividades de producción y el empleo de materia prima apropiada.”

3.1.6. Conclusiones

Para un correcto direccionamiento estratégico de la empresa y una mejor comprensión del camino a seguir, se definen que los valores estratégicos son convicciones que la alta dirección adopta para saber qué camino les conducirá al éxito, los valores de mayor

importancia fueron: calidad, conciencia ambiental, compromiso con el cliente, clima laboral, cultura ancestral andina y respeto, estos son los valores estratégicos de la empresa Angara que servirán como base para la fundamentación de la visión.

Una vez definidos los valores estratégicos, se debe preguntar ¿hacia dónde irá la organización? (visión) y ¿cómo lo vamos hacer? (misión), basados en los valores de la empresa y la ayuda de varias preguntas relacionadas con aspectos de: aspiraciones de la empresa, deseos, oportunidades, quienes somos, nuestros servicios y nuestros valores, se propuso una declaratoria de visión y misión, descrita en los puntos anteriores (3.1.3. y 3.1.4), resaltando los valores de la empresa y proyectando las aspiraciones. En la actualidad la empresa no contaba con una visión y misión bien fundamentadas, es así que se desarrolló esta propuesta.

Definida la visión y la misión, se estableció una declaratoria de la estrategia empresarial que determinará el rumbo a seguir para cumplir con la misión y alcanzar la visión, teniendo como base la situación inicial, sus valores estratégicos y distintas preguntas, mediante esta información fue posible definir los factores estratégicos de mayor importancia para la organización, de acuerdo a su mayor puntuación tenemos que el factor de mayor relevancia, llamado también fuerza impulsora, es la vinculación con los clientes, seguidos por los factores claves del éxito que son: precio competitivos de productos ofertados, economía y finanzas organizacionales, demanda de los clientes, uso económico del tiempo, materia prima y control de actividades.

3.2. Planificación a largo plazo

La planificación a largo plazo es un proceso que, mediante la intuición y el análisis, determina las posiciones futuras, metas y objetivos que la empresa “Angara” anhela alcanzar a largo plazo.

Dichas metas se basan en un análisis de los diferentes puntos fuertes y débiles de la empresa y del posicionamiento en el mercado.

La planificación proporciona los pasos y cada uno de los procesos a seguir por la empresa, permitiendo la consecución de los objetivos.

3.2.1. Introducción

Es indispensable realizar una planificación que permita cumplir los objetivos que deben ser específicos, medible y alcanzables en un determinado tiempo.

¿Cómo lo realizaremos? ¿Qué debemos hacer? Son interrogantes que sirven de apoyo para el desarrollo de la planeación a largo plazo.

En este capítulo se identificarán los temas estratégicos, las áreas estratégicas críticas y mediante un análisis FODA o DAFO, se definirán los asuntos estratégicos de carácter externo: Oportunidades (O), Amenazas (A) y los internos: Fortalezas (F), Debilidades (D); una vez reconocidos los asuntos se realizará un análisis FO, FA, DO, DA, que nos permitirá identificar las estrategias funcionales es decir las estrategias de posición competitiva.

Se establecerán los objetivos estratégicos, considerando que para cada asunto estratégico se debe tener un objetivo estratégico, y cada uno tendrá su respectivo indicador clave de desempeño, apoyados con las herramientas del tablero de control y mapa estratégico, finalmente se establecerá el plan estratégico de desarrollo para cada asunto estratégico crítico en el que se detalla la estrategia, el cronograma, los recursos tanto humanos como físicos, el presupuesto, responsables primarios como de apoyo y la evidencia para la verificación.

3.2.2. Temas estratégicos:

Se llaman temas estratégicos aquellos procesos relevantes y áreas estratégicas de gestión, que conforman la base fundamental para la implementación de la estrategia empresarial, con referencia a la visión, la misión y los valores estratégicos.

En los temas estratégicos se han de definir los asuntos estratégicos y los objetivos estratégicos, en busca de la posición aspirada por la organización en el futuro, comúnmente requieren ser gestionados a largo plazo (entre tres y cinco años).

Para su identificación y definición se recomienda utilizar herramientas de apoyo como el análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa el cual debe ser analizado detenidamente.

Para el análisis de la cadena de valor utilizaremos el modelo propuesto por Michael Porter, el cual será adaptado a la realidad de la empresa:

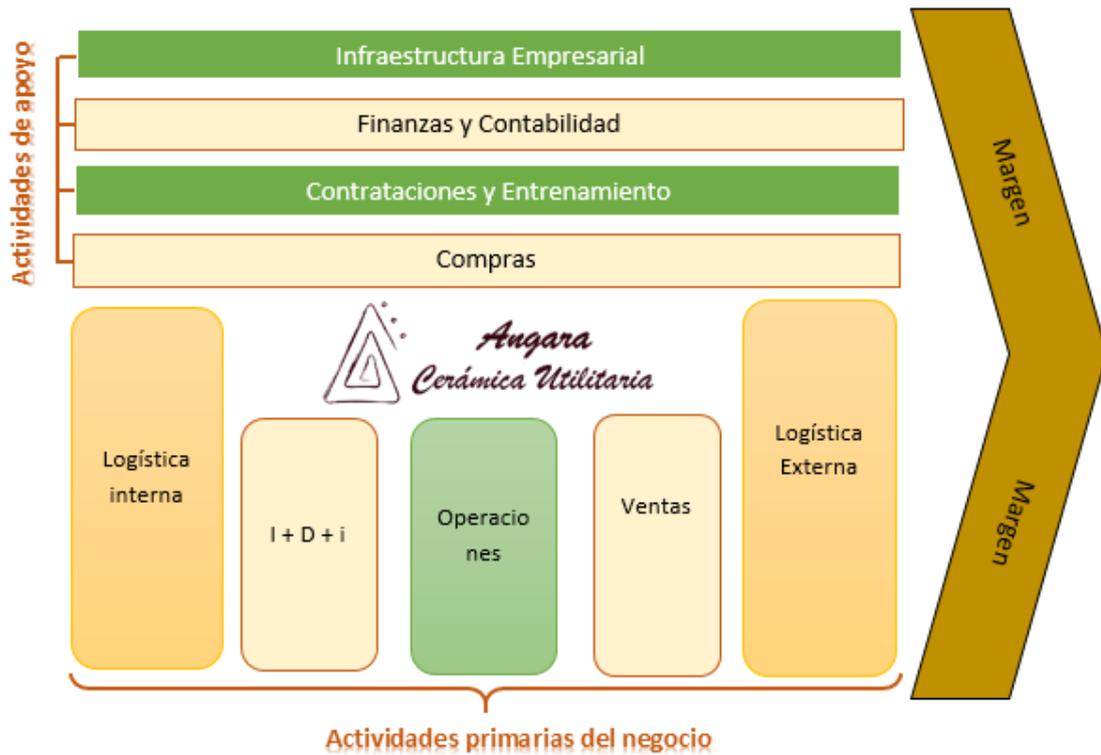


Ilustración 2 Cadena de valor de Angara

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1996

Como se puede observar en la ilustración 2 (Cadena de valor de Angara), en la parte superior encontramos las actividades de apoyo de la empresa siendo estas: infraestructura empresarial, finanzas y contabilidad, contratación y entrenamiento por último compras, básicamente estas actividades son las que sustentan a las actividades primarias que son: logística interna, investigación más desarrollo más innovación, operaciones, ventas y logística externa.

Después de haber obtenido la cadena de valor de la empresa Angara se va a realizar el mapa de procesos identificando procesos estratégicos, claves y de apoyo:



Ilustración 3 Mapa de procesos de Angara

Fuente: Autor

Para mayor comprensión del “mapa de procesos” se explicará cada de uno los procesos:

- Procesos estratégicos: procesos de gestión cuya responsabilidad principal es de la Gerencia General.
- Procesos claves o medulares: procesos necesarios para la realización del producto o servicio.
- Procesos de soporte: procesos necesarios para el control, mejora y soporte de los procesos claves.

Como se puede observar en el mapa de procesos se divide; en la parte superior los procesos estratégicos, en la parte central los procesos claves y en la parte inferior los procesos de soporte.

Los temas estratégicos son aquellos procesos relevantes y áreas estratégicas de gestión cuyo cumplimiento influyen de manera directa en la estrategia empresarial.

Para mayor facilidad de la identificación de los temas estratégicos, Iván Coronel propone el uso de una matriz en la cual se califica el tema de acuerdo al grado de importancia siendo: A muy importante, B medianamente importante, C no muy importante.

Una vez asignada la ponderación (A, B ó C), se clasifican sólo los temas estratégicos que corresponden a la ponderación A y se procede a describir en la columna “Observaciones”.

A continuación se presenta la matriz de temas estratégicos de Angara:

Tabla 4 Matriz de temas estratégicos

					
M A T R I Z A D E G I C O S	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		A	B	C	
		(Muy importante)	(Medianamente importante)	(No muy importante)	
	Servicio al cliente	X			Atención de las necesidades y reclamos. Entrega del pedido a tiempo. Vinculación estrecha y respetuosa con los clientes.
	Precios bajos		X		
	Ingresos	X			Durante el ejercicio económico.
	Tiempos de entrega y producción		X		
	Capital Humano	X			Mantener en el tiempo un ambiente laboral sano.
	Imagen Empresarial	X			Penetración de la marca Angara en el mercado.
	Desarrollo y fabricación de productos.	X			Innovación. Desarrollo. Fabricación de producto de calidad con diseños personalizados.
	Control de las actividades de producción y empleo de materia prima		X		

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Como se observa en la matriz de temas estratégicos “Angara”, se han identificado ocho temas estratégicos, de los cuales se han clasificado a cinco con una ponderación “muy importante”, y a cada uno de los temas considerados muy importantes se realiza una observación.

De acuerdo a la matriz elaborada, los temas calificados como “muy importante” se consideran temas críticos, por la razón de que lograron la máxima ponderación respecto a las demás. Estos temas, según se observa en la matriz (Tabla 4), son los siguientes:

TEMAS CRÍTICOS:

Servicio al cliente: atención a las necesidades y reclamos, entrega del pedido a tiempo y la vinculación estrecha y respetuosa con los clientes.

Ingresos: durante un ejercicio económico.

Capital humano: mantener en el tiempo un ambiente laboral sano.

Imagen empresarial: penetración de la marca Angara en el mercado.

Desarrollo y fabricación de productos: innovación, desarrollo y fabricación de productos de calidad con diseños personalizados.

3.2.3. Asuntos estratégicos externos e internos

Los asuntos estratégicos se definen como factores importantes dentro de los temas críticos, que se aspira que influyan o tengan que ver con el cumplimiento futuro de la visión, misión, y estrategia empresarial.

Los asuntos estratégicos se pueden clasificar en dos tipos: internos y externos los cuales se los puede identificar mediante el análisis FODA también conocido como DAFO.

Para el análisis de los asuntos estratégicos externos, los no controlables, se estudia las Oportunidades (O) que favorecen al cumplimiento de las metas y objetivos, y Amenazas (A) que perjudican el cumplimiento de las metas y objetivos; y para los asuntos estratégicos internos, los controlables, se estudia las Fortalezas (F) o también conocidos como puntos fuertes que son los factores propios de la empresa que favorecen el cumplimiento de los objetivos, y las Debilidades (D) o puntos débiles son los factores que perjudican el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se identificaron y describieron las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son de interés para el Angara. A continuación se presentan los asuntos estratégicos que se han identificado para cada área crítica que se estableció

En la tabla 5 se muestra un formato propuesto por los autores que facilita la identificación y la descripción de los asuntos estratégicos tanto interno y externo. En donde se puede apreciar en la parte superior las fortalezas y debilidades las mismas que son controlables y en la parte de abajo las oportunidades y amenazas las cuales no se pueden controlar. En donde los asuntos estratégicos estas profundamente contenidos y relacionados a sus temas críticos.

3.2.4. Análisis FO, FA, DO, DA:

Como entrada para realizar el análisis FO, FA, DO, DA se debe tener conocimiento de los asuntos estratégicos externos e internos, para de esta forma poder identificar los asuntos críticos que se utilizaran en el resto del trabajo y frente a éstos tomar las acciones pertinentes para su respectiva gestión.

Para realizar un análisis FO (fortalezas versus oportunidades), FA (fortalezas versus amenazas), DO (debilidades versus oportunidades) y DA (debilidades versus amenazas), se tiene que valorar el “grado de importancia” de cada uno de los asuntos estratégicos internos planteados, con relación a los asuntos estratégicos externos. Se seleccionan los asuntos estratégicos internos más relevantes, que se denominan “asuntos críticos”. (Coronel, 2017)

La siguiente matriz que se presenta para el análisis de FO – FA – DO – DA se debe llenar de la siguiente forma: con un 1 cuando existe relación de la fortaleza o debilidad con las amenazas u oportunidades y si no existe relación se deja la casilla en blanco o se podría digitar un 0, para facilitar el análisis de las respectivas relaciones Iván Coronel propone responder las siguientes preguntas:

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

Si la respuesta es positiva a las interrogantes mencionadas entonces existe vinculación (llenar con 1), y si la respuesta es negativa entonces no existe vinculación (llenar con un 0 o dejar la casilla en blanco).

A continuación se presenta la matriz FO, FA, DO, DA de la empresa “Angara”

Tabla 6 Matriz FO, FA, DO, DA Angara

MATRIZ FO-FA-DO-DA "ANGARA"									
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Se puede fortalecer la marca Angara a nivel nacional.	En el mercado el desarrollo de productos Angara llama la atención.	Los clientes consideran que la forma de tratarlos influye de sobremanera al realizar la compra.	La competencia atrae a nuestros clientes afectando los ingresos de Angara.	A nivel nacional la marca Angara no es muy conocida.	Las charlas y cursos externos no contribuyen a mejorar el clima laboral de Angara.		
FORTALEZAS	La empresa atiende a las necesidades y reclamos del cliente, ofrece facilidad de pago a sus compradores y la relación con el cliente es estrecha y respetuosa.	1	0	1	1	0	0	3	2
	Las ventas de Angara permitirán el incremento de la utilidad de la empresa.	1	0	0	1	0	0	2	3
	La empresa elabora productos de calidad que marcan la diferencia mediante especificaciones del cliente.	1	1	0	1	1	0	4	1
DEBILIDADES	La empresa no cuenta con acciones que mantengan en el tiempo un buen clima laboral.	0	0	0	1	0	1	2	4
	La empresa no innova con frecuencia sus productos.	0	1	0	1	1	0	3	2
	La empresa no cuenta con un plan de marketing afectando la penetración de la marca en el mercado.	1	1	0	1	1	0	4	1
	Angara no cuenta con un servicio post venta establecido.	0	0	1	1	0	0	2	3

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Como se puede observar en la matriz, una vez dada la puntuación de acuerdo a la vinculación de cada fortaleza y debilidad con las amenazas y oportunidades (1 o 0) se procede a ordenar de acuerdo al valor total, considerando que el valor mayor de la columna "total" es el de mayor prioridad es decir, en cuanto a orden de importancia ocupa el lugar número uno, en el caso de que varios asuntos críticos tengan la misma puntuación, por medio del comité de planeación estratégica de la empresa se determinará qué asunto crítico va primero. En este caso debido a que la debilidad 1 obtuvo igual calificación total que la debilidad 4, el comité de planeación estratégica dispuso asignar el tercer orden de importancia a la fortaleza 4.

Se consideró asuntos críticos a aquellos que tienen valores totales (penúltima columna) mayores o iguales al 50% de la suma máxima posible de números 1 para toda la fila.

Una vez obtenido las calificaciones se considera el siguiente orden de importancia:

Declaratoria:

1. La empresa elabora productos que marcan la diferencia mediante especificaciones del cliente.
2. La empresa atiende a las necesidades y reclamos del cliente, ofrece facilidad de pago a sus compradores y la relación con el cliente es estrecha y respetuosa.
3. Las ventas de Angara permitirán el incremento de la utilidad de la empresa.
4. La empresa no cuenta con un plan de marketing afectando la penetración de la marca en el mercado.
5. La empresa no innova con frecuencia sus productos.
6. Angara no cuenta con un servicio post venta establecido.
7. La empresa no cuenta con acciones que mantengan en el tiempo un buen clima laboral.

3.2.5. Matriz de Posición Estratégica de Evaluación de la Acción –PEEA

Esta matriz se encuentra conformada por cuatro cuadrantes, que permiten identificar qué tipo de estrategias se necesitan, entre ellas se cuenta con: estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. A continuación procedemos a realizar el análisis PEEA en donde se analizarán las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización.

Tabla 7 Fortalezas matriz PEEA

Fortalezas	Ponderación	Valoración	Peso Ponderado
La empresa atiende a las necesidades y reclamos del cliente.	20%	5	1
Angara ofrece facilidad de pago a sus compradores.	15%	4	0.6
La relación con el cliente es estrecha y respetuosa.	25%	5	1.25
Las ventas de Angara permitirán el incremento de la utilidad de la empresa.	20%	4	0.8
La empresa elabora productos de calidad que marcan la diferencia mediante especificaciones del cliente.	20%	4	0.8
	100%		4.45

Fuente: Autor

Tabla 8 Oportunidades matriz PEEA

Oportunidades	Ponderación	Valoración	Peso Ponderado
Se puede fortalecer la marca Angara a nivel nacional.	35%	4	1.4
En el mercado el desarrollo de productos Angara llama la atención.	30%	4	1.2
Los clientes consideran que la forma de tratarlos influye de sobremanera al realizar la compra.	35%	5	1.75
	100%		4.35

Fuente: Autor

Tabla 9 Amenazas matriz PEEA

Amenazas	Ponderación	Valoración	Peso Ponderado
La competencia atrae a nuestros clientes afectando los ingresos de Angara	35%	4	1.4
A nivel nacional la marca Angara no es muy conocida	35%	5	1.75
Las charlas y cursos externos no contribuyen a mejorar el clima laboral de Angara	30%	3	0.9
	100%		4.05

Fuente: Autor

Tabla 10 Debilidades matriz PEEA

Debilidades	Ponderación	Valoración	Peso Ponderado
La empresa no cuenta con acciones que mantengan en el tiempo un buen clima laboral.	20%	4	0.8
La empresa no innova con frecuencia sus productos.	25%	4	1
La empresa no cuenta con un plan de marketing afectando la penetración de la marca en el mercado.	30%	5	1.5
Angara no cuenta con un servicio post venta establecido.	25%	4	1
	100%		4.3

Fuente: Autor

Tabla 11 Puntos de ubicación matriz PEEA

Fortalezas-debilidades	0.15	x
oportunidades-amenazas	0.3	y

Fuente: Autor

Al terminar el análisis mediante la diferencia de los pesos ponderados de las fortalezas menos las debilidades logramos obtener un punto en el eje “x”, de igual forma mediante la diferencia de los pesos ponderados de las oportunidades menos las amenazas se obtuvo un punto en el eje “y”, mediante estos dos puntos tendremos el cuadrante exacto en donde se encuentra la coordenada que corresponde a la

organización y en base al cuadrante se podrá definir qué tipos de estrategias se deben aplicar.

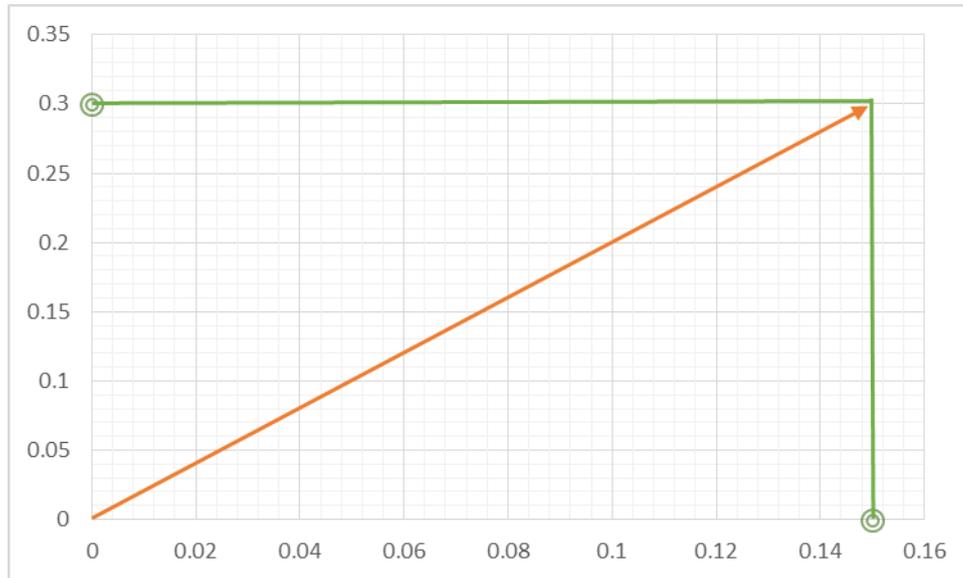


Ilustración 4 Puntos de ubicación matriz PEEA

Fuente: Autor

A través del análisis FODA, se ha logrado determinar que el punto PEEA se encuentra en el primer cuadrante comprendido en el rango de las oportunidades y fortalezas, estando el mismo en un mercado atractivo, rentable y competitivo. Puesto que el punto analizado no se encuentra en el punto clave del éxito, las estrategias propuestas se basan en la innovación y mejoramiento continuo, procurando que los productos Angara sean líderes en el mercado, monitoreando las diferentes estrategias a través de indicadores que nos permitan controlar y mejorar las distintas perspectivas: económica, clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento empresarial. Y por último aplicar el mejoramiento continuo en las fortalezas y oportunidades del negocio, tratando de eliminar las debilidades y amenazas del mismo.

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

Una vez identificados los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos de la empresa Angara, se procede a evaluarlos por separado, con la finalidad de conocer en cuál de los dos grupos de asuntos, Angara tiene la mayor robustez estratégica, es decir, el mayor potencial de desarrollo. Se recomienda realizarlo mediante un proceso de “crowdsourcing” el cual se puede ejecutar mediante un pequeño conversatorio con los grupos de interés de la empresa.

En el punto anterior (3.2.4 análisis FO – FA – DO - DA) se hizo la declaratoria de siete asuntos críticos, estos asuntos están divididos en 3 fortalezas y 4 debilidades, esta selección se hizo de acuerdo al orden de importancia de los asuntos críticos tanto de las fortalezas y debilidades, los asuntos con una calificación 2 equivalentes al 50% también fueron consideradas relevantes, y para los asuntos estratégicos externos se deben considerar todos los mencionados en el punto 3.2.4

Para realizar esta evaluación se puede utilizar la matriz de evaluación de asuntos estratégicos. En dicha matriz la suma de las ponderaciones, tanto de los asuntos críticos como de los asuntos estratégicos externos, debe ser del 100%. Para cada asunto la calificación que se asigna puede variar entre 1 y 4, por lo tanto mientras más alta sea ésta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Se debe tener presente que una calificación total menor a 2,5 de un grupo de asuntos debe ocasionar la inmediata formulación de iniciativas que busquen potenciar la robustez estratégica de éstos. (Coronel, 2017)

Para la calificación de los asuntos es necesario tener presente los siguientes criterios:

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

Como segunda instancia se propone estrategias o iniciativas macro que ayuden a dar tratamiento a la diferencia que existe entre los niveles de robustez de los asuntos estratégicos (críticos y externos).

A continuación se presenta la matriz de evaluación de asuntos estratégicos de “Angara”:

Tabla 12 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos de Angara

					
M A T R I Z E S T R E A T I V A G L I U C A O C S I Ó N A N D G E A R A S U N T O S	ASUNTOS CRÍTICOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
	FORTALEZAS:				
	La empresa elabora productos de calidad que marcan la diferencia mediante especificaciones del cliente.		25%	4	1.00
	La empresa atiende a las necesidades y reclamos del cliente, ofrece facilidad de pago a sus compradores y la relación con el cliente es estrecha y respetuosa.		25%	4	1.00
	Las ventas de Angara permitirán el incremento de la utilidad de la empresa.		10%	3	0.30
	DEBILIDADES:				
	La empresa no cuenta con un plan de marketing afectando la penetración de la marca en el mercado.		15%	1	0.15
	La empresa no innova con frecuencia sus productos.		10%	2	0.20
	Angara no cuenta con un servicio post venta establecido.		10%	2	0.20
	La empresa no cuenta con acciones que mantengan en el tiempo un buen clima laboral.		5%	2	0.10
	TOTAL		100%		2.95
	ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
	OPORTUNIDADES:				
	Se puede fortalecer la marca Angara a nivel nacional.		20%	3	0.60
	En el mercado el desarrollo de productos Angara llama la atención.		10%	3	0.30
	Los clientes consideran que la forma de tratarlos influye de sobremanera al realizar la compra.		25%	4	1.00
	AMENAZAS:				
	La competencia atrae a nuestros clientes afectando los ingresos de Angara.		20%	2	0.40
	A nivel nacional la marca Angara no es muy conocida.		20%	1	0.20
	Las charlas y cursos externos no contribuyen a mejorar el clima laboral de Angara.		5%	2	0.10
	TOTAL		100%		2.60

Fuente: Adaptado de Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013

Como se puede observar en la matriz de evaluación de la empresa Angara, se tiene mayor robustez en los asuntos críticos (internos) con un total de 2.95, en cuanto a los asuntos estratégicos externos cuenta con una robustez menor de 2.60, dada esta situación se diseñará estrategias y macro iniciativas que permitan aprovechar la robustez interna y ayuden a dar un respectivo tratamiento a las mismas.

Las macro iniciativas que se propone para dar tratamiento a los asuntos estratégicos internos son:

- Proponer e implementar estrategias de mercado.
- Potencializar el crecimiento del negocio.
- Robustecer el trato con el cliente.

Una vez propuestas las iniciativas macros, se procede a establecer estrategias de valor que ayuden a mejorar la robustez de la vinculación, entre asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos de la empresa Angara, bajo la iniciativas propuestas y el esquema FO, FA, DO, DA.

El esquema FO, FA, DO, DA básicamente responde los siguientes criterios:

- Estrategias FO

Utilizar las fortalezas (fuerzas internas de la empresa) para facilitar de mejor forma el aprovechamiento de las oportunidades externas, es ideal para cualquier empresa utilizar todas sus fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

- Estrategias FA

Hacer que la fortaleza o fuerza interna de la empresa evite o disminuya lo más que se pueda en consecuencia de la amenaza externa, también se puede decir que la fortaleza ayude o facilite más y mejor a la superación de la amenaza.

- Estrategias DO

Con esta estrategia se pretenden superar las debilidades internas aprovechando al máximo las oportunidades (externas), o simplemente hacer que la debilidad de mi organización no impida o dificulte el aprovechamiento de la oportunidad, existe en ocasiones oportunidades claves para la empresa, pero la debilidad impide que sea aprovechada al máximo.

- Estrategias DA

Hacer que la debilidad de la empresa no dificulte la superación de las amenazas, es decir son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

A continuación se plantean las estrategias de valor necesarias para mejorar el desempeño de los asuntos críticos con respecto a los asuntos estratégicos externos, las estrategias de Angara son las siguientes:

Tabla 13 Estrategias de valor de la empresa Angara

			
E S T R A T E G I A S D E V A L O R " A N G A R A "	ESTRATEGIAS FO	F101	Es necesario plantear e implementar estrategias de marketing.
		F102	Es necesario plantear e implementar estrategias de marketing.
		F103	Se deben llevar registros, en donde se describa con claridad los requisitos del cliente, para convertirlos en especificaciones del producto, mejorando la interacción con el cliente.
		F201	Angara tiene que asegurar que el servicio que brinda a sus clientes es el mejor, mediante pequeños conversatorios con sus clientes y poder generar un ciclo Deming.
		F203	El servicio de Angara tiene que lograr la satisfacción completa de tal forma que el cliente se sienta a gusto, recomendado y regresando por más productos, lo que no sucede con tanta frecuencia.
		F301	Se debe reforzar las estrategias de ventas para incrementar el número de pedidos de productos y aumentar la utilidad neta para la empresa.
	ESTRATEGIAS FA	F1A2	Es necesario plantear e implementar estrategias de marketing.
		F2A1	Se debe mejorar y asegurar el cumplimiento de los cobros diferidos con respecto a su competencia.
		F3A1	Es necesario plantear e implementar estrategias de marketing.
	ESTRATEGIAS DO	D101	Se ha de implementar estrategias de mercado, en las que se dé a conocer la marca Angara.
		D102	Es necesario plantear e implementar un plan de marketing.
		D202	Se debe mantener una cartera de productos dinámica, ofertando productos que marquen la diferencia.
		D303	Se debe implementar un servicio post venta, siendo éste de gran importancia, ya que el cliente siente que la empresa se preocupa y soluciona problemas en cuanto al producto adquirido.
		D401	Angara debe capacitar y motivar a sus colaboradores mediante uno o varios especialistas para mejorar el clima laboral.
	ESTRATEGIAS DA	D1A1	Se debe utilizar las redes sociales al máximo para lograr posicionamiento de la marca en el mercado.
		D1A2	Es necesario plantear e implementar un plan de marketing.
		D2A2	Se debe mantener una cartera de productos dinámica, ofertando productos que marquen la diferencia.
		D4A3	Angara debe desarrollar talleres que refuercen el vínculo entre colaboradores.

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Como se puede observar en el cuadro de estrategias de valor, se plantean estrategias que ayuden al desempeño de los asuntos críticos con respecto a los asuntos críticos externos.

3.2.7. Objetivos estratégicos e indicadores claves de desempeño

Los objetivos estratégicos se definen como una representación y descripción de los logros estratégicos que la organización aspira alcanzar en el futuro, comúnmente en 3 – 5 años, mediante la implementación de las estrategias de valor, en el marco de los asuntos críticos, estableciendo compromisos que permitan crear el futuro deseado para la organización.

Una vez identificados los asuntos críticos, se elabora los objetivos estratégicos (que son la base para cumplir las estrategias planteadas), apoyándose en los indicadores claves de desempeño, los mismos que deben estar vinculados con los objetivos estratégicos debido a que son factores verificables que se emplean para poder monitorear el grado de consecución de los objetivos.

A continuación en la tabla 9 se presentan los asuntos críticos, estrategias de valor, objetivos estratégicos y los indicadores claves de desempeño de Angara.

Tabla 14 Tabla de objetivos estratégico y los indicadores claves de desempeño.

			
ASUNTO CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO
La empresa elabora productos de calidad que marcan la diferencia mediante especificaciones del cliente.	Se deben llevar registros, en donde se describa con claridad los requisitos del cliente, para convertirlos en especificaciones del producto, mejorando la interacción con el cliente.	Lograr que el 100% de los registros de toma de pedido contengan las especificaciones del cliente para la entrega de productos conformes en los próximos 5 años.	Número de registros con falta de especificaciones por mes.
	Es necesario plantear e implementar estrategias de marketing.		
La empresa atiende a las necesidades y reclamos del cliente, ofrece facilidad de pago a sus compradores y la relación con el cliente es estrecha y respetuosa.	Angara tiene que asegurar que el servicio que brinda a sus clientes es el mejor, mediante pequeños conversatorios con sus clientes y poder generar un ciclo Deming	Lograr la satisfacción de un 95% por parte de nuestros clientes en relación a los productos que se ofrece al mercado en los próximos 5 años.	Porcentaje de clientes satisfechos por los productos personalizados que se ofrece al mercado.
	El servicio de Angara tiene que lograr la satisfacción completa de tal forma que el cliente se sienta a gusto, recomendando y regresando por más productos, lo que no sucede con tanta frecuencia.		
	Se debe mejorar y asegurar el cumplimiento de los cobros diferidos con respecto a su competencia.		

Las ventas de Angara permitirán el incremento de la utilidad de la empresa.	Se debe reforzar las estrategias de ventas para incrementar el número de pedidos de productos. Es necesario plantear e implementar estrategias de marketing.	Aumentar la utilidad de Angara en un 25% en los próximos 5 años.	Utilidad neta por año.
La empresa no cuenta con un plan de marketing afectando la penetración de la marca en el mercado.	Se ha de implementar estrategias de mercado, en las que se dé a conocer la marca Angara. Es necesario plantear e implementar un plan de marketing. Se debe utilizar las redes sociales al máximo para lograr posicionamiento de la marca en el mercado.	Incrementar en un 30% el nivel de ventas como consecuencia de la implementación del plan de marketing en los próximos 5 años.	Porcentaje de ventas debido a la implementación del plan de marketing por trimestre.
La empresa no innova con frecuencia sus productos.	Se debe mantener una cartera de productos dinámica, ofertando productos que marquen la diferencia.	Introducir al menos 15 nuevos productos al mercado en los próximos 5 años.	Número de nuevos productos por semestre.
Angara no cuenta con un servicio post venta establecido.	Se debe implementar un servicio post venta, siendo éste de gran importancia, ya que el cliente siente que la empresa se preocupa y soluciona problemas en cuanto al producto adquirido.	Lograr la satisfacción del 90% de los clientes con el servicio post venta en los próximos 5 años.	Número de clientes satisfechos por el servicio post venta por mes.
La empresa no cuenta con acciones que mantengan en el tiempo un buen clima laboral.	Angara debe capacitar y motivar a sus colaboradores mediante uno o varios especialistas para mejorar el clima laboral. Angara debe desarrollar talleres que refuercen el vínculo entre colaboradores.	Disminuir un 70% de quejas y reclamos entre compañeros de trabajo en los próximos 5 años.	Número de quejas o reclamos entre compañeros por mes.

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Los objetivos de la tabla anterior están planteados de acuerdo a las estrategias de valor, con el propósito de cumplir con los asuntos estratégicos críticos, además, se cuenta con indicadores que servirán para el control y monitoreo de los objetivos ya planteados.

3.2.8. Cuadro de mando integral

El Cuadro de mando integral también conocido como CMI, es un sistema de gestión estratégica encargado de alinear sinérgicamente a todo el personal con la organización y a su vez con el direccionamiento estratégico de la misma, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial, que permita asegurar la creación de valor mediante la presentación de información oportuna, equilibrada y sobre todo con la práctica de una comunicación abierta permitiendo la toma de decisiones apropiadas.

El CMI de igual forma permite controlar el desarrollo de la actividad, identificar las razones por las que se generan desviaciones y afrontar medidas necesarias para corregirlas. (Vicuña, octubre 2009)

Por lo general CMI consta de cuatro perspectivas, éstas son:

La perspectiva económica y financiera: se manifiesta en el último propósito de una organización, el cual es obtener el máximo provecho de las inversiones efectuadas, generando valor económico y financiero para la empresa, minimizando costos e incrementando beneficios.

Esta perspectiva se encuentra vinculada a las perspectivas de: clientes y otros Stakeholders, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, el resultado de todas estas perspectivas mencionadas contribuyen a la obtención de mejores resultados económicos y financieros.

La perspectiva del cliente y otros Stakeholders: está dirigida especialmente a los clientes y grupos de interés de la empresa, estudia los aspectos que crean valor para el cliente, buscando su máxima satisfacción hasta poder alcanzar la fidelización del mismo.

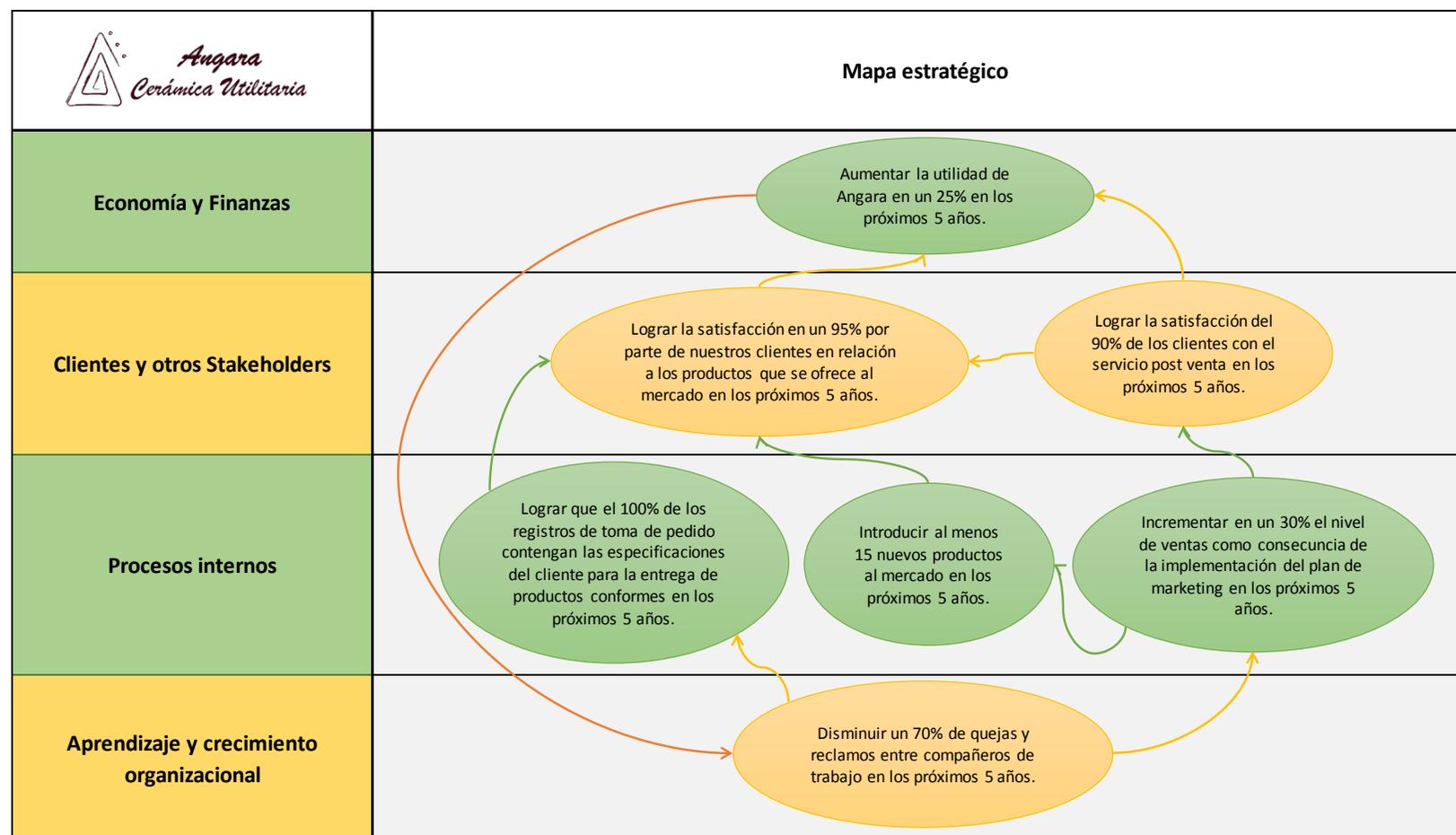
La perspectiva de procesos internos: busca lograr los objetivos de las dos perspectivas anteriores, se enfoca en los procesos clave y procesos de apoyo relevantes de la cadena de valor de la empresa, examinando su calidad y productividad con la finalidad de satisfacer a los clientes y demás stakeholders.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se centra en investigar las competencias del capital humano, capital de información y otros activos intangibles con el propósito de orientar las capacidades y herramientas necesarias para que el personal logre afrontar los futuros cambios, permitiendo conseguir los objetivos estratégicos.

3.2.7.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico es el corazón de la estrategia empresarial representada de forma visual, cuya finalidad es proporcionar un esquema lógico que permita validar los objetivos estratégicos establecidos (o bien los indicadores clave de desempeño), mostrando las relaciones de causa-efecto que existe entre las cuatro perspectiva mencionadas, económico y finanzas – clientes y stakeholders – procesos internos – aprendizaje y crecimiento, y establecer su “orden de prioridad” de abajo hacia arriba, es decir a partir de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hasta la perspectiva económica y financiera. El propósito básico de la utilización del mapa estratégico es facilitar la descripción del proceso de transformación de los activos intangibles de la empresa en resultados tangibles. (Coronel, 2017)

Tabla 15 Mapa Estratégico de Angara



Fuente: adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

3.2.7.2. Tablero de control

El tablero de control presenta la información de los componentes de la gestión estratégica para posibilitar la difusión de la misma.

A continuación se presenta el tablero de control para el taller “Angara” en el cual se muestra la información para hacer frente a la gestión de los asuntos.

Tabla 16 Tablero de control de Angara

						
	TEMA CRÍTICO	ASUNTOS CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Ingresos	Las ventas de Angara permitirán el incremento de la utilidad de la empresa.	Aumentar la utilidad de Angara en un 25% en los próximos 5 años.	Utilidad neta por año.	Se debe reforzar las estrategias de ventas para incrementar el número de pedidos de productos.	\$ 1,500.00
CLIENTES Y STAKEHOLDERS	Servicio al cliente	La empresa atiende a las necesidades y reclamos del cliente, ofrece facilidad de pago a sus compradores y la relación con el cliente es estrecha y respetuosa.	Lograr la satisfacción de un 95% por parte de nuestros clientes en relación a los productos que se ofrece al mercado en los próximos 5 años.	Porcentaje de clientes satisfechos por los productos personalizados que se ofrece al mercado.	Se debe lograr la satisfacción completa del cliente, generando de esta manera recomendación y recompra del producto además de asegurar el cumplimiento de cobros diferidos con respecto a su competencia.	\$ 400.00
	Servicio al cliente	Angara no cuenta con un servicio post venta establecido.	Lograr la satisfacción del 90% de los clientes con el servicio post venta en los próximos 5 años.	Número de clientes satisfechos por el servicio post venta por mes	Se debe implementar un servicio post venta, siendo éste de gran importancia, ya que el cliente siente que la empresa se preocupa y soluciona problemas en cuanto al producto adquirido.	\$ 1,000.00

PROCESOS INTERNOS	Desarrollo y fabricación de productos	La empresa no innova con frecuencia sus productos.	Introducir al menos 15 nuevos productos al mercado en los próximos 5 años.	Número de nuevos productos por semestre.	Se debe mantener una cartera de productos dinámica, ofertando productos que marquen la diferencia.	\$ 1,200.00
	Desarrollo y fabricación de productos	La empresa elabora productos de calidad que marcan la diferencia mediante especificaciones del cliente.	Lograr que el 100% de los registros de toma de pedido contengan las especificaciones del cliente para la entrega de productos conformes en los próximos 5 años.	Número de registros con falta de especificaciones por mes.	Se deben llevar registros, en donde se describan con claridad los requisitos del cliente, para convertirlos en especificaciones del producto, mejorando la interacción con el cliente.	\$ 400.00
	Imagen empresarial	La empresa no cuenta con un plan de marketing afectando la penetración de la marca en el mercado.	Incrementar en un 30% el nivel de ventas como consecuencia de la implementación del plan de marketing en los próximos 5 años.	Porcentaje de ventas debido a la implementación del plan de marketing por trimestre.	Es necesario plantear e implementar un plan de marketing, estrategias de mercado y el apoyo de redes sociales para lograr posicionamiento de la marca en el mercado.	\$ 700.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	Capital humano	La empresa no cuenta con acciones que mantengan en el tiempo un buen clima laboral.	Disminuir un 70% de quejas y reclamos entre compañeros de trabajo en los próximos 5 años.	Número de quejas o reclamos entre compañeros por mes.	Angara debe capacitar y motivar a sus colaboradores mediante uno o varios especialistas para mejorar el clima laboral, de igual forma se debe desarrollar talleres que refuercen el vínculo entre colaboradores.	\$ 1,000.00

Fuente: adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

Como se puede observar en el tablero de control de Angara (tabla 11) se describe con claridad los temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño, las estrategias de valor y un posible presupuesto (referencial), cada uno de ellos tienen relación uno con otro, es decir están sumamente vinculados.

3.2.9. Plan estratégico

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de forma ordenada y organizada de todas las actividades planteadas se propone el plan estratégico, su principal propósito es lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

El empleo de un plan estratégico tiene varias finalidades, entre ellas están: la validación de los objetivos estratégicos, establecer una base para la realización de auditorías de cumplimiento de las estrategias, asegurar que las estrategias se cumplan, determinar los enlaces interdisciplinarios entre el personal, comunicar las expectativas en cuanto al crecimiento y competitividad a todos los grupos de interés, y sobre todo contribuir con la elaboración de los POA (planes operativos anuales) partiendo de las estrategias integrales de valor. (Coronel, 2017)

A continuación se presentará el plan estratégico de la empresa Angara:

Tabla 17 Plan estratégico de Angara

 PLAN ESTRATÉGICO DE "ANGARA"																	
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: "Nuestra estrategia de trabajo empresarial se fundamenta en la vinculación con los clientes, es decir brindar a los mismos una excelente atención cumpliendo cada uno de sus requerimientos, apoyándose en la oferta de productos de calidad con precios competitivos que se reflejen en el incremento económico y financiero de la organización; al utilizar de manera óptima el tiempo de producción y entrega del producto al cliente para cumplir satisfactoriamente la demanda del mismo, mediante el control de las actividades de producción y el empleo de materia prima apropiada."																	
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA SEMESTRAL										RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Angara debe capacitar y motivar a sus colaboradores mediante uno o varios especialistas para mejorar el clima laboral, de igual forma se debe desarrollar talleres que refuercen el vínculo entre colaboradores.											Personal contratado		\$ 1,000.00	Gerente	Jefe de planta	Disminuir un 70% de quejas y reclamos entre compañeros de trabajo en los próximos 5 años.	Hojas de asistencia firmada por el personal
Es necesario plantear e implementar un plan de marketing, estrategias de mercado y el apoyo de redes sociales para lograr posicionamiento de la marca en el mercado.											Personal contratado	Computadoras ,materiales de oficina	\$ 700.00	Gerente	Vendedores	Incrementar en un 30% el nivel de ventas como consecuencia de la implementación del plan de marketing en los próximos 5 años.	Plan de marketing, registro de asistencia de Angara a eventos promocionales, lista de precios, hojas informativas sobre la empresa, el producto, y puntos de venta
Se deben llevar registros, en donde se describan con claridad los requisitos del cliente, para convertirlos en especificaciones del producto, mejorando la interacción con el cliente.											Vendedor	Computadora, materiales de oficina	\$ 400.00	Gerente, vendedor	Jefe de planta	Lograr que el 100% de los registros de toma de pedido contengan las especificaciones del cliente para la entrega de productos conformes en los próximos 5 años.	Hoja de registro de toma de pedidos (dos copias, una para planta, otra ventas)
Se debe mantener una cartera de productos dinámica, ofertando productos que marquen la diferencia.											Gerente	Computadoras , herramientas, maquinas	\$ 1,200.00	Gerente	Jefe de planta	Introducir al menos 15 nuevos productos al mercado en los próximos 5 años.	Registro de productos nuevos en el catálogo.

Se debe implementar un servicio post venta, siendo éste de gran importancia, ya que el cliente siente que la empresa se preocupa y soluciona problemas en cuanto al producto adquirido.											Vendedor	Computadora, teléfono, materiales de oficina	\$ 1,000.00	Gerente	Vendedores	Lograr la satisfacción del 90% de los clientes con el servicio post venta en los próximos 5 años.	Servicio post venta en ejecución.
Se debe lograr la satisfacción completa del cliente, generando de esta manera recomendación y recompra del producto además de asegurar el cumplimiento de cobros diferidos con respecto a su competencia.											Vendedor		\$ 400.00	Gerente, vendedor		Lograr la satisfacción de un 95% por parte de nuestros clientes en relación a los productos que se ofrece al mercado en los próximos 5 años.	Registro de satisfacción del cliente.
Se debe reforzar las estrategias de ventas para incrementar el número de pedidos de productos.											Gerente	Computadora, materiales de oficina	\$ 1,500.00	Gerente		Aumentar la utilidad de Angara en un 25% en los próximos 5 años.	Reporte del total de ventas.

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Como se puede observar en el plan estratégico de Angara se detalla cuáles son las estrategias para poder conseguir los objetivos, demostrándose mediante evidencias, además del cronograma que se debe seguir, el mismo que se encuentra dividido por semestre hasta cumplir los 5 años, que es el tiempo de vigencia de la planeación estratégica.

3.2.10. Conclusiones

Para poder alcanzar los objetivos que se plantean dentro de una organización se debe utilizar herramientas concretas y precisas que permitan determinar el camino que debemos seguir, por lo que se debe responder a las preguntas:

- ¿Qué debemos realizar?
- ¿Cómo lo debemos realizar?

Para ello se debe comenzar con la identificación de las áreas críticas de la organización en donde nos enfocaremos para lograr el desarrollo del futuro esperado de la empresa, como servicio al cliente, ingresos, capital humano, entre otros; los mismos fueron sometidos a un análisis FODA, fortaleza (F) – oportunidades (O) – debilidades (D) – amenazas (A), y éstos después de dicho análisis y un proceso de calificación ponderada (1 al 4 siendo 4 la mayor calificación), se obtuvo como resultado que la empresa tiene mayor robustez en los asuntos críticos (internos) y en cuanto a los asuntos estratégicos externos cuenta con una robustez menor, dada esta situación se diseñará estrategias e iniciativas que permitan aprovechar la robustez interna y ayuden a dar un respectivo tratamiento a las mismas.

Mediante un análisis de interacción entre FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), DO (debilidades y oportunidades), DA (debilidades y amenazas), se consiguió determinar el orden de importancia e identificar los asuntos estratégicos y para cada uno de ellos se plantearon estrategias que se consideran importantes para la gestión de los mismos, como también se definieron los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores claves de desempeño permitiendo el debido monitoreo y verificación.

Para facilitar la toma de decisiones en la planeación, ejecución y control de la gestión estratégica se propone un cuadro de mando integral, para la elaboración de dicho cuadro se utilizó la herramienta del mapa estratégico que básicamente es una representación visual de la empresa que valida los objetivos estratégicos, relación causa – efecto y su orden de prioridad, en donde se diferencian las perspectivas que plantea Kaplan y Norton que inicia con aprendizaje y crecimiento organizacional, seguido por los procesos internos, clientes y stakeholders y finalizando con la economía y finanzas de la empresa.

Para finiquitar, por cada asunto crítico se establecieron estrategias de posición competitiva, se definió el cronograma a seguir y los recursos necesarios para poder alcanzar los objetivos.

3.3. Planificación a corto plazo

Es un proceso, que con ayuda de todos los involucrados de la planeación estratégica se define con claridad lo que la organización quiere lograr a corto plazo, además de establecer mecanismos necesarios para el cumplimiento de la planificación a largo plazo.

3.3.1. Introducción

Un plan a largo plazo es el estado deseado a futuro de la organización, para lograr dicho estado es necesario plantearse y realizar objetivos a corto plazo, en un periodo recomendado de un año.

En el presente capítulo se desarrollará y planteará los POA (planes operativos anuales), similares a los que se plantean para el plan de largo plazo con la diferencia de que éstos tendrán un tiempo de vigencia de un año, por lo que se detallarán las acciones a tomar, y sus respectivas evidencias para el control, los recursos (físicos como humanos), responsables (principales y de apoyo), y un cronograma para el cumplimiento.

3.3.2. Objetivos a corto plazo

Son declaraciones que ayudan alcanzar los resultados específicos, para poder cuantificar el rendimiento de la organización, tomando como base los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta en un cuadro los objetivos a corto plazo que se han propuesto para cada objetivo estratégico de la empresa Angara:

Tabla 18 Objetivos a corto plazo de la empresa Angara

	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Disminuir un 70% de quejas y reclamos entre compañeros de trabajo en los próximos 5 años.	Disminuir un 14% de quejas y reclamos entre compañeros de trabajo, hasta después de un año.
Incrementar en un 30% el nivel de ventas como consecuencia de la implementación del plan de marketing en los próximos 5 años.	Incrementar en un 6% el nivel de ventas como consecuencia de la implementación del plan de marketing en el próximo año.
Lograr que el 100% de los registros de toma de pedido contengan las especificaciones del cliente para la entrega de productos conformes en los próximos 5 años.	Lograr que el 90% de los registros de toma de pedido contengan las especificaciones del cliente para la entrega de productos conformes en el próximo año.
Introducir al menos 15 nuevos productos al mercado en los próximos 5 años.	Introducir al menos 3 nuevos productos al mercado cada año.
Lograr la satisfacción del 90% de los clientes con el servicio post en los próximos 5 años.	Lograr la satisfacción del 80% de los clientes con el servicio post venta, hasta finales de próximos años.
Lograr la satisfacción de un 95% por parte de nuestros clientes en relación a los productos que se ofrece al mercado en los próximos 5 años.	Lograr la satisfacción de un 80% por parte de nuestros clientes en relación a los productos que se ofrece al mercado, hasta después de un año.
Aumentar la utilidad de Angara en un 25% en los próximos 5 años.	Aumentar la utilidad de Angara en un 5%, hasta después de un año.

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

En esta tabla se presentan los objetivos a corto plazo, con un tiempo de cumplimiento de máximo de un año.

3.3.3. Plan operativo anual

El plan operativo anual (POA) es una derivación del plan estratégico y un instrumento de trabajo en el cual se muestra el cómo se alcanzará a cumplir los objetivos a corto plazo planteados.

A continuación se presenta el plan operativo anual de la empresa Angara que se debe cumplir, en éste se detalla las acciones a realizar para poder alcanzar los objetivos a corto plazo

Tabla 19 Plan operativo anual para Angara

 PLAN OPERATIVO ANUAL "ANGARA"																			
ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR: Todas las que constan en el plan estratégico																			
ACCIONES	CRONOGRAMA (MENSUAL)												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Contratar a empresas especialistas en temas de capacitación de colaboradores, de igual forma se debe desarrollar un taller al año permitiendo el vínculo entre colaboradores.													Personal de capacitación		\$ 200.00	Gerente		Disminuir un 14% de quejas y reclamos entre compañeros de trabajo, hasta después de un año.	Hoja de asistencia firmada por el personal.
Contratar a un ingeniero en marketing el cual proponga e implemente plan de marketing poniendo mayor énfasis en las 4 p's (precio, producto, plaza y promoción)													Ing. En marketing	Computadoras, materiales de oficina	\$ 700.00	Gerente		Incrementar en un 6% el nivel de ventas como consecuencia de la implementación del plan de marketing en el próximo año.	Registro de un incremento del 6% como consecuencia de la implementación del plan de marketing.
Elaborar registros para la toma de pedidos (check list) en donde se enliste colores base del producto, tipo de vajilla y descripción de la especificaciones.													Vendedor	Computadora, materiales de oficina	\$ 80.00	Gerente, vendedor	Jefe de planta	Lograr que el 90% de los registros de toma de pedido contengan las especificaciones del cliente para la entrega de productos conformes en el próximo año.	El 90% de las hoja de registro de toma de pedido se encuentren llenas con la información clara.
Proponer bosquejos (propuestas) de nuevos productos, los cuales serán analizados por el propietario para posteriormente ser elaborado y lanzados al mercado.													Gerente	Computadora, herramientas, maquinas	\$ 240.00	Gerente	Jefe de planta	Introducir al menos 3 nuevos productos al mercado cada año.	Registro de los 3 productos nuevos en el catálogo.

En el cuadro presentado (Tabla 14 Plan operativo anual para Angara) se presentan todas las acciones a seguir y las evidencias que dan como resultado el cumplimiento de cada acción que se realizan de acuerdo al cronograma establecido, las acciones están definidas con respecto a los objetivos a corto plazo y las estrategias integrales de valor.

3.3.4. Conclusiones

Un objetivo de corto plazo apoya directamente a un objetivo estratégico, ayudando a encaminar a la obtención del futuro deseado para la organización, mediante acciones en períodos cortos que ayudan a alcanzar el objetivo, se definieron los objetivos a corto plazo para cada objetivo estratégico.

Para cada objetivo a corto plazo se plantea las acciones y las evidencias para llevar un control minucioso y poder generar una retroalimentación y de esta manera llegar a una mejora continua, además mediante el cronograma definir cuándo se deben realizar dichas actividades, y para finalizar se presentará un presupuesto tentativo para el cumplimiento de las acciones mencionadas.

CONCLUSIONES GENERALES

Se ha elaborado la propuesta de un modelo de planeación estratégica para un taller artesanal de vajilla utilitaria llamado “Angara” ubicado en la ciudad de Cuenca, en donde se han establecido pautas para su desarrollo que se cubrirá en un período de 5 años.

Teniendo en cuenta que la empresa no contaba con una correcta planeación estratégica, resultó pertinente diseñar la planeación estratégica para Angara estableciendo un rumbo claro hasta el año 2023, mediante ésta surgieron mecanismos que permitieron direccionar y organizar el trabajo y mejorar la toma de decisiones consiguiendo de esta forma ventajas competitivas como también la definición certera de la visión y misión, permitiendo establecer los diferentes objetivos y metas a cumplir en el periodo definido.

Lo que se busca con la planeación estratégica propuesta es anticiparnos a los diferentes sucesos que se presenten en el tiempo estimado y saber cómo afrontar los distintos cambios en los que se encuentre involucrada la empresa.

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, como primer paso fue preciso y necesario recopilar información sobre la situación inicial de Angara, para este caso se adoptó la medida de entrevistar al gerente en donde se pudo identificar con claridad cuáles son los problemas que está atravesando Angara, en donde se definió que la empresa carece de herramientas especializadas en el giro de negocio, la empresa pretende incrementar su cartera de productos y la empresa se encuentra limitada a realizar inversiones, dado que se encuentran en proyectos de una nueva planta de producción, por ende la capacidad de reacción es baja.

Sabiendo cuales son las dificultades y aspiraciones que tiene la empresa, se decidió enfocar sus acciones y decisiones en aprovechar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa para poder alcanzar dichos propósitos.

El modelo de planeación estratégica establecido para la empresa Angara se encuentra dividido en tres partes principales a continuación se concluye cada una de ellas.

- Direccionamiento estratégico
- La planeación a largo plazo.
- La planeación a corto plazo.

Respecto al direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta la siguiente información, Angara sobresale del resto gracias a que los productos personalizados que brinda al mercado marcan la diferencia y transmiten un mensaje cultural, además dichos productos cuentan con garantía promoviendo la complacencia del cliente, a más de ser empacados en cajas reutilizables reduciendo el impacto ambiental. También se debe tener en cuenta que el ambiente laboral es propicio para brindar un servicio íntegro a cada cliente generando lazos de confianza. A pesar de todo se considera que dicha información no es suficiente para cumplir la satisfacción total del cliente.

A raíz de la información mencionada se establecieron los valores estratégicos que se basan en la calidad, conciencia ambiental, compromiso con el cliente, clima laboral, cultura Ancestral Andina y respeto; teniendo como visión: brindar cerámica utilitaria basada en la cultura ancestral andina con la más alta calidad e innovación, superando las expectativas del cliente para un mercado nacional e internacional, además de contribuir al desarrollo social y económico creando fuentes de empleo, y como misión el diseño, fabricación, comercialización e innovación de la vajilla utilitaria con la finalidad de cumplir con los requerimientos del cliente, respectivamente, mientras que la estrategia empresarial se fundamenta en la vinculación con los clientes, es decir brindar a los mismos una excelente atención cumpliendo cada uno de sus requerimientos.

Como siguiente paso se propuso la planeación a largo plazo en donde se determinaron los temas críticos, que fundamentalmente serían los procesos contenidos en la estrategia empresarial que son ubicados en las cuatro perspectivas que propone R. Kaplan y D. Norton en su CMI (cuadro de mano integral) el cual ayuda a identificar

los asuntos críticos. Después se definieron los objetivos estratégicos a cumplir y los indicadores claves de desempeño que ayudarán a monitorear su cumplimiento, por consiguiente se procede a elaborar el CMI y el tablero de control en donde se fija los objetivos e indicadores correspondientes, toda esta información y tablas elaboradas serán útiles para obtener el plan estratégico empresarial, en el cual se definió que se debería: capacitar y motivar a sus colaboradores para mejorar el ambiente laboral, plantear e implementar un plan de marketing, estrategias de mercado, llevar registros para la toma del pedido en donde se describa con claridad los requisitos del cliente, mantener una cartera de productos dinámica, implementar un servicio post venta, lograr la satisfacción completa del cliente y reforzar las estrategias de ventas.

Por último se propuso la planeación a corto plazo, en donde se puntualizaron los objetivos a corto plazo, los mismos que se presentaron a largo plazo con la única diferencia en cuanto a los términos de cumplimiento que son en un periodo máximo de un año. Con los objetivos a corto plazo finalmente se determinó el plan operativo anual, que involucra primeramente a la alta dirección y se enfoca principalmente, en lograr la satisfacción total de los clientes en términos humanos, económicos y financieros. Para que la planeación estratégica tenga éxito, basta el compromiso y esfuerzo constante por parte de los miembros de la empresa Angara.

RECOMENDACIONES

Se recomienda tener en revisión constante la planeación estratégica, en donde exista una retroalimentación generando de esta manera la mejora continua para la empresa, debido a que el futuro es incierto y no se sabe qué puede variar el día de mañana.

En general algún cambio en la planeación estratégica de la empresa, es muy importante que el cambio realizado también se encuentre reflejado en el análisis situacional inicial, debido a que este análisis es una base indispensable para comenzar la construcción del direccionamiento estratégico y el proceso de planificación a largo y corto plazo.

También se debe tener presente que se debe revisar constantemente el direccionamiento estratégico de la empresa Angara, ya que éste sirve como referencia para determinar el rumbo que quiere llevar la empresa.

Los objetivos que se establecen en el plan estratégico deben ser cumplidos, teniendo en cuenta que al alcanzar dichos objetivos en el periodo establecido, se debe proceder a actualizarlos con nuevas metas que se anhela alcanzar en un tiempo determinado, generando de esta manera el desarrollo óptimo de la empresa Angara.

Es sumamente importante que el comité encargado de la planeación estratégica trabaje sobre la marcha secuencialmente con todas las acciones propuestas, procurando el orden asignado, además se debe tener presente que los recursos humanos tienen que estar comprometidos con cada uno de los objetivos planteados para contribuir al desarrollo de los mismos mediante diferentes actividades, alcanzando cada una de ellas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 2.
- Consultoría, G. A. (2018). *grupoalbe*. Retrieved from grupoalbe: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Coronel , I. (2017). *Direccionamiento Estratégico*. Cuenca.
- David, F. R. (2013.). *Conceptos de administración estratégica, 14ta*. México D.F.: Naucalpan de Juárez.
- El Telégrafo. (2018, abril 30). *Esta noticia ha sido publicada originalmente por Diario EL TELÉGRAFO bajo la siguiente dirección* www.eltelegrafo.com.ec. Retrieved from Esta noticia ha sido publicada originalmente <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-95-de-las-empresas-en-el-pais-son-mipymes>
- Junta Nacional de Defensa del Artesano . (2018, enero). *www.artesanos.gob.ec*. Retrieved from <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/unidad-de-calificaciones/>
- Kaplan, R. S. (2000.). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral – Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *www.industrias.gob.ec*. Retrieved from <http://www.industrias.gob.ec/>
- Morrisey, G. L. (1995.). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. . Florida: Edición Digital.
- Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito* . México : Editorial Trillas .
- Pavia Cervera, J. (2016). *Valores Estratégicos*.
- Porter, M. E. (1996.). *Estrategia competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F: CECSA,.
- Romero, A. F. (2004). *Dirección y Planeación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Sojo, C. (1989). *La Planificación Estratégica: Un Método*. Vitoria: Gobierno Vasco.
- Vicuña, J. M. (octubre 2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para el análisis situacional de la empresa.

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

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

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Anexo 2 Definición de la Visión.

Definición de la Visión
¿Quiénes somos?
¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?
¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?
¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente que buscamos?
¿Qué valores estratégicos debemos potenciar para alcanzar la visión que planteamos?

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Anexo 3 Definición de la Misión.

Definición de la Misión
¿Qué somos?
¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?
¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?
¿Por qué y para qué existimos?
¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?
¿Qué valores estratégicos potenciamos?
¿Cómo creamos valor?

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel

Anexo 4 Aspectos de la Estrategia Corporativa

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

Fuente: Modelo tomado de Gestión estratégica, por Iván Coronel