



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

**TEMA:**

**Propuesta de planeación estratégica con modelo de negocio aplicado a la empresa  
de muebles MOBLE**

*Diseño del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en  
Producción y Operaciones*

**AUTORA:**

**María Isabel Durán Pesántez**

**DIRECTOR:**

**Magister Damián Encalada**

**Cuenca-Ecuador**

**2021**

## **Dedicatoria**

Este logro dedico a mis padres Oswaldo y Carmita, quienes me inculcaron la disciplina, la responsabilidad y la perseverancia que puse a lo largo de mi carrera universitaria siendo estos algunos de los valores principales para obtener mi trabajo de titulación, a mis hermanos Diego y Pedro, a mi hija y a mi esposo Pedro quienes estuvieron apoyándome incondicionalmente a lo largo de mi carrera universitaria.

## **Agradecimientos**

Enormemente a Dios por haberme permitido alcanzar un logro más en mi vida, de igual manera a mis profesores que me formaron profesionalmente, de manera especial al Ing. Damián Encalada que supo guiarme y apoyarme de manera correcta para culminar mi trabajo de titulación.

A la empresa Moble por el apoyo brindado para la realización del presente trabajo sin su ayuda no hubiese sido posible este logro.

## Índice de contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	II
Índice de contenido .....	III
Índice de figuras .....	V
Índice de anexos .....	VII
Resumen .....	VIII
Abstract .....	VIII
Introducción .....	1
CAPITULO 1 .....	3
SITUACIÓN INICIAL .....	3
1 La Organización .....	3
1.1 Nombre y descripción de la organización .....	3
1.2 Productos principales .....	4
1.3 Objetivos .....	13
1.4 Análisis situacional .....	14
1.5 Introducción .....	14
1.6 Identificación y obtención de información.....	14
1.6.1 Personal .....	14
1.6.2 Productos y servicios.....	16
1.6.3 Mercado.....	17
1.6.4 Precios o retribuciones .....	18
1.6.5 Instalaciones y recursos.....	19
1.6.6 Finanzas y recursos .....	20
1.6.7 Información y comunicación.....	21
1.6.8 Toma de decisiones .....	22
1.6.9 Contingencias .....	23
Conclusiones .....	24
CAPÍTULO 2 .....	26
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	26
2.1 Introducción .....	26
2.2 Valores estratégicos.....	26
2.3 Visión .....	28
2.4 Misión .....	30
2.5 Estrategia empresarial .....	32
Conclusiones .....	35

CAPÍTULO 3 .....	37
PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.....	37
3.1    Introducción .....	37
3.2    Temas estratégicos .....	37
3.3    Asuntos estratégicos externos e internos.....	41
3.4    Análisis FO, FA, DO, DA .....	44
3.5    Evaluación de los asuntos estratégicos.....	46
3.6    Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	47
3.7    Objetivos estratégicos .....	49
3.8    Indicadores clave de desempeño .....	51
3.9    Cuadro de mando integral .....	53
3.9.1    Mapa estratégico .....	54
3.9.2    Tablero de control .....	56
3.10    Plan estratégico .....	59
Conclusiones .....	61
CAPÍTULO 4.....	63
MODELO DE NEGOCIO .....	63
4.1    Modelo de negocio.....	63
Conclusiones .....	68
Conclusiones Generales .....	69
Recomendaciones.....	71
Anexos.....	73
Bibliografía .....	76

## Índice de figuras

Ilustración 1 Dormitorio Amalú.....	4
Ilustración 2 Dormitorio Fiona.....	4
Ilustración 3 Dormitorio Amelia.....	4
Ilustración 4 Dormitorio Roma.....	5
Ilustración 5 Dormitorio Capri.....	5
Ilustración 6 Dormitorio Frida.....	5
Ilustración 7 Dormitorio Roma.....	5
Ilustración 8 Dormitorio Toronto.....	5
Ilustración 9 Comedor Amelia.....	6
Ilustración 10 Comedor Extreme.....	6
Ilustración 11 Comedor Camila.....	6
Ilustración 12 Comedor Frida.....	7
Ilustración 13 Comedor Martina.....	7
Ilustración 14 Comedor Katrina.....	7
Ilustración 15 Comedor Marvin.....	8
Ilustración 16 Comedor Marsella.....	8
Ilustración 17 Comedor Roma.....	8
Ilustración 18 Sala Catania.....	9
Ilustración 19 Sala Dacota.....	9
Ilustración 20 Sala Frida.....	9
Ilustración 21 Sala Camila.....	9
Ilustración 22 Sala Toronto.....	10
Ilustración 23 Sala Palermo.....	10
Ilustración 24 Sala Turi.....	10
Ilustración 25 Sala Velaska.....	10
Ilustración 26 Sala Venecia.....	11
Ilustración 27 Sala Vennus.....	11
Ilustración 28 Sala Verona.....	11
Ilustración 29 Centro de Entretenimiento Vennus.....	12
Ilustración 30 Centro de Entretenimiento Catania.....	12
Ilustración 31 Consola Marsella.....	12
Ilustración 32 Espejo Vestidor Katrina.....	13
Ilustración 33 Cadena de Valor Moble.....	39
Ilustración 34 Mapa de Procesos Moble.....	39
Ilustración 35 Mapa Estratégico Moble.....	55
Ilustración 36 Modelo de Negocio Moble.....	68

## Índice de Tablas

Tabla 1 Definición de los Valores Estratégicos .....	27
Tabla 2 Valores estratégicos Moble .....	28
Tabla 3 Visión Moble.....	30
Tabla 4 Misión Moble .....	32
Tabla 5 Matriz de Identificación de Factores Estratégicos .....	34
Tabla 6 Factores Claves de Éxito Moble .....	35
Tabla 7 Estrategia Empresarial Moble .....	35
Tabla 8 Temas Estratégicos Moble .....	40
Tabla 9 Temas Críticos Moble .....	41
Tabla 10 Asuntos Estratégicos Internos y Externos .....	43
Tabla 11 Matriz para la Realización del Análisis FO - FA - DO – DA .....	45
Tabla 12 Asuntos Críticos Moble.....	46
Tabla 13 Matriz de Evaluación de los Asuntos Estratégicos Moble .....	47
Tabla 14 Estrategias de Valor Moble.....	48
Tabla 15 Objetivos Estratégicos Moble .....	50
Tabla 16 Indicadores Clave de Desempeño Moble.....	52
Tabla 17 Tablero de Control Moble .....	58
Tabla 18 Plan Estratégico Moble .....	60
Tabla 19 Ventajas y Desventajas del Modelo de Negocio.....	65

## Índice de anexos

Anexo 1 Cuestionario para el análisis de la situación inicial .....	73
Anexo 2 Definición de la Visión.....	74
Anexo 3 Definición de la Misión .....	75
Anexo 4 Definición de la Estrategia Empresarial .....	75
Anexo 5 Sistemas de gestión de calidad normativa ISO 9001:2015.....	75



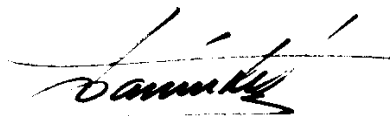
## Resumen

# PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON MODELO DENEGOCIO APLICADO A LA EMPRESA DE MUEBLES MOBLE

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se basa en la elaboración de la planeación estratégica y modelo de negocio como herramientas de gestión para lograr mayor rentabilidad, productividad y calidad en los productos de Moble. Se determinó el estado situacional de la empresa como base para la generación de esta propuesta investigativa, posteriormente se formuló los valores estratégicos, visión, misión y la estrategia empresarial. Así mismo se desarrolló una metodología para la estructuración de la planificación estratégica a largoplazo, orientada al logro de los objetivos y acciones planteadas, finalmente se propuso un modelo de negocio que permitió observar las oportunidades y el entorno favorable en el cual se debe enfocar Moble para lograr el posicionamiento deseado, gestionando cada unade sus segmentaciones y cumpliendo su propuesta de valor direccionada a satisfacer las necesidades del mercado de muebles y hogar.

**Palabras clave:** planeación, estratégico, plan, modelo de negocio, propuesta de valor.



Ing. Iván Coronel

**Coordinador de Escuela**



Ing. Damián Encalada Ávila

**Director del trabajo de titulación**



María Isabel Durán Pesántez

**Autora**

## Abstract

### STRATEGIC PLANNING PROPOSAL WITH A BUSINESS MODEL APPLIED TO THE MOBLE FURNITURE COMPANY

#### ABSTRACT

This research study is based on the development of strategic planning and a business model as management tools to achieve greater profitability, productivity, and quality in Moble products. The situational state of the company was determined as the basis for the generation of this research proposal, then the strategic values, vision, mission, and business strategy were formulated. Likewise, a methodology was developed for structuring the long-term strategic planning oriented to achieve the objectives and the planned actions. Finally, a business model was proposed that allowed to monitor the opportunities and the favorable environment in which Moble should focus for achieving the desired positioning, managing each of its segmentations, and fulfilling its value proposal aimed at satisfying the needs of the furniture and home market.

**Keywords:** planning, strategic, plan, business model, value proposition.



Ing. Iván Coronel

**Faculty Coordinator**

**Translated by**



María Isabel Durán Pesántez

**Author**



Ing. Damián Encalada Ávila

**Thesis Director**



## **Introducción**

La empresa Moble, está en el mercado de muebles y hogar alrededor de 18 años, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles a base de madera, nace bajo la visión emprendedora de la Sra. Lucía Ochoa quién en su necesidad de cumplir con la demanda y necesidades de sus clientes a innovado en la área de producción y ha adquirido tecnología para agilizar su sistema productivo ya que la alta competitividad que existe en el mercado de muebles y hogar ha hecho que la empresa busque ser comprometida con la calidad de sus productos y con la gestión de cada área estratégica por lo que tiene como necesidad el iniciar un proyecto de planeación estratégica para analizar su situación inicial y poder establecer estrategias y acciones que le permitan alcanzar la misión de la empresa y posicionarse en el mercado.

Además de un análisis estratégico, se presenta la estructura de una propuesta de modelo de negocio que considera el entorno en cual se debe desempeñar Moble, mediante la determinación de factores internos y externos, con el fin de conocer si estos potencian o limitan a la empresa al logro de sus objetivos estratégicos, los mismos que se formularán y definirán en la planificación a largo plazo; el propósito del modelo de negocio que se propone es ser dinámico y flexible de manera que comunique la propuesta de valor de Moble y esta se adapte a las condiciones variantes del mercado.

Como punto inicial de este trabajo se describe a la empresa en cuanto a su formación y productos principales, seguido de un análisis situacional en el que se pone a manifiesto la realidad de la organización para poder desarrollar la gestión de sus áreas consideradas crítica de manera enfocada y factible a través de la definición del direccionamiento estratégico, punto en el que se identifican las posibles causas de la problemática en la empresa y dentro del cual se presenta la declaratoria de los valores estratégicos y en consecuencia de ellos la visión, la misión y la estrategia empresarial.

La siguiente etapa es la realización de la planificación estratégica a largo plazo, en la cual se aplica enfoques de proceso y sistema, en esta fase se debe establecer objetivos y dar respuestas a qué, por qué, para qué, cómo, quién y cuándo; es decir sintetiza y guía la toma de decisiones de la alta dirección, basados en resultados del cumplimiento, coordinación, ejecución y control de recursos asignados plenamente monitoreados por medio de indicadores de desempeño, los mismos que se constituyen como un canal

efectivo de comunicación y aprendizaje entre los responsables, mejorando así la participación y compromiso del personal de la empresa.

Es menester indicar que previo a la realización de la planificación a largo plazo se diseña un mapa estratégico y tablero de control para la empresa, ya que estas herramientas de control permiten visualizar cómo se logra el cumplimiento del objetivo estratégico inicial correspondiente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta el logro del objetivo estratégico final correspondiente a la perspectiva económica y financiera, considerando un horizonte de planeación de cinco años.

Finalmente se elabora una propuesta de modelo de negocio basado en la metodología CANVAS, la cual tiene como objetivo lograr que la empresa considere riesgos y beneficios del entorno para aprovecharlos y poder generar mayores ingresos con el fin de tener un mayor éxito financiero en el transcurso del tiempo, se destaca que se abarcó aspectos que potencien la calidad de productos, nuevos canales de ventas y distribución, correcto manejo de marketing, sistemas de información para un flujo continuo del sistema productivo y gestión de su capital humano; aspectos considerados por la autora como pilares fundamentales para el desarrollo del trabajo propuesto y éxito de Moble.

# CAPITULO 1

## SITUACIÓN INICIAL

### 1 La Organización

Como punto de partida tenemos la elaboración de la planeación estratégica de la empresa de muebles Moble por lo que se detalla a continuación la información necesaria de la organización para hacer factible el inicio de este proceso.

#### 1.1 Nombre y descripción de la organización

Moble fue creado el 25 de Enero de 2002 por la Sra. Lucia Ochoa, quien adquirió conocimientos y experiencia al trabajar en diferentes empresas que se dedican al sector mobiliario, después de aprender el arte del mueble decidió crear su propio negocio el cual cuenta con una nave industrial en la Vía a Misicata y con local propio ubicado en la Av. de las Américas y Luis Moscoso, en donde sigue operando con la finalidad de mantener la calidad, confort y diseños innovadores en sus productos.

Actualmente, Moble se considera como una fábrica de muebles, ya que su producción es realizada en lotes; distribuye diseños exclusivos en línea moderna y clásica, que son expuestos en locales y ferias nacionales, en donde el cliente tiene la oportunidad de elegir diversos modelos de muebles. Para mayor comodidad del comprador los productos son entregados directamente a su domicilio y con la garantía respectiva.

Debido al incremento de la demanda se han desarrollado nuevas ideas de producción, implementando nueva tecnología para que el proceso productivo sea más eficiente.

Moble produce líneas de juegos de dormitorio, comedor, sala y complementos para el hogar, cuenta con almacenes propios en las ciudades de Cuenca, Manta y Portoviejo y con canales de distribución en Guayaquil, Machala y Quito.

Las exigencias del mercado en el sector maderero y la búsqueda trascendental de la empresa de estar a la vanguardia y ser cada día más competitiva para brindar a sus clientes productos de calidad, hace que Moble participe en el desarrollo de este proyecto de planeación, que sin duda es una herramienta importante para saber en dónde están y hacia dónde quieren llegar, a pesar de lo significativo que es la aplicación de dicha herramienta, Moble no cuenta con un proceso de planeación, es por ello que se considera que el

presente trabajo será de gran ayuda para el personal y la empresa ya que se logrará el bien común.

## 1.2 Productos principales

La gran experiencia y conocimientos que todo el personal ha ido adquiriendo hasta la actualidad han contribuido al éxito de la producción de sus muebles ya que cuentan con maquinaria especializada favoreciendo de esta manera que el proceso productivo sea más eficiente.

Hoy en día se elaboran más de 50 tipos de muebles, entre los cuales están juegos de dormitorio, sala, comedores y complementos, los mismos que son fabricados con la materia prima mejor seleccionada que garantiza el confort y calidad en cada producto.

Los productos principales que Moble ofrece son los siguientes:

### DORMITORIOS



*Ilustración 1 Dormitorio Amalú*



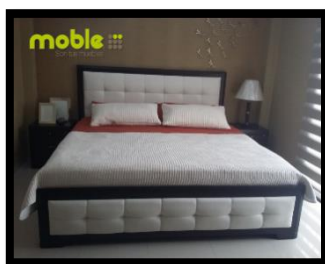
*Ilustración 2 Dormitorio Fiona*



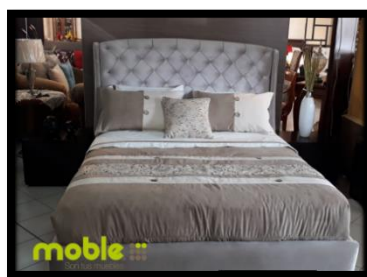
*Ilustración 3 Dormitorio Amelia*



*Ilustración 4 Dormitorio Roma*



*Ilustración 5 Dormitorio Capri*



*Ilustración 6 Dormitorio Frida*

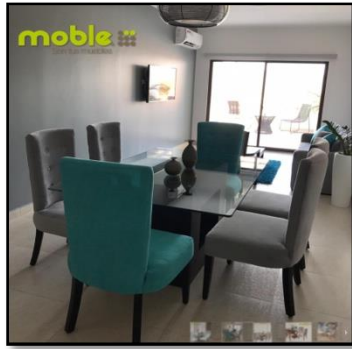


*Ilustración 7 Dormitorio Roma*



*Ilustración 8 Dormitorio Toronto*

## COMEDORES



*Ilustración 9 Comedor Amelia*

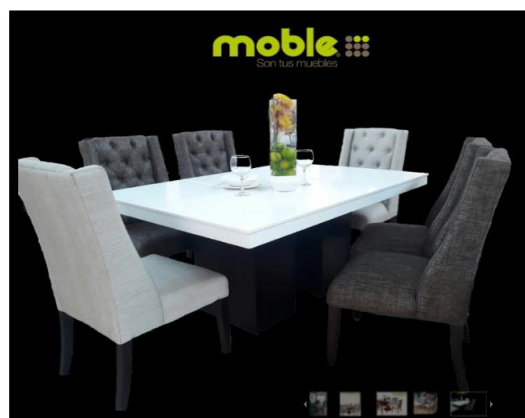


*Ilustración 10 Comedor Extreme*



*Ilustración 11 Comedor Camila*





*Ilustración 12 Comedor Frida*



*Ilustración 13 Comedor Martina*



*Ilustración 14 Comedor Katrina*



*Ilustración 15 Comedor Marvin*



*Ilustración 16 Comedor Marsella*



*Ilustración 17 Comedor Roma*

**SALAS**



*Ilustración 18 Sala Catania*



*Ilustración 19 Sala Dacota*



*Ilustración 20 Sala Frida*



*Ilustración 21 Sala Camila*



*Ilustración 22 Sala Toronto*



*Ilustración 23 Sala Palermo*



*Ilustración 24 Sala Turi*



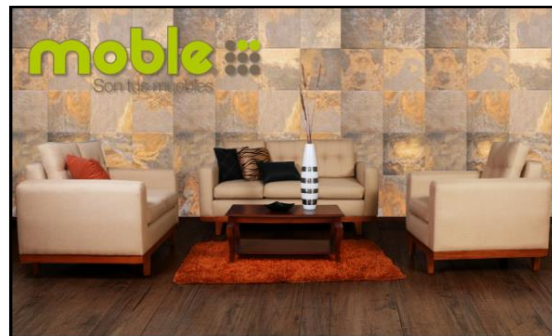
*Ilustración 25 Sala Velaska*



*Ilustración 26 Sala Venecia*

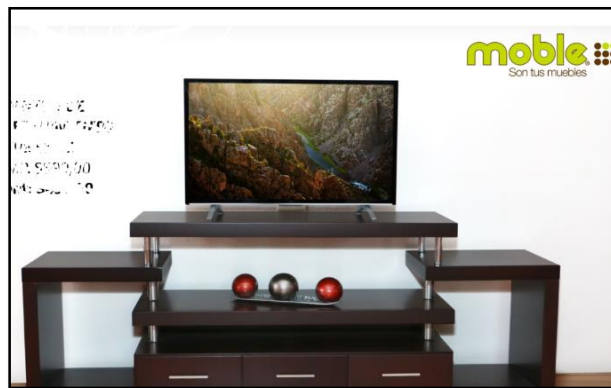


*Ilustración 27 Sala Vennus*



*Ilustración 28 Sala Verona*

## COMPLEMENTOS



*Ilustración 29 Centro de Entretenimiento Vennus*



*Ilustración 30 Centro de Entretenimiento Catania*



*Ilustración 31 Consola Marsella*





*Ilustración 32 Espejo Vestidor Katrina*

Además, entre los productos principales que Moble brinda a sus clientes están incluidos también los siguientes servicios:

- Muebles bajo pedido
- Servicio de ventas
- Servicio de asesoramiento

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos a cumplir para el desarrollo del plan estratégico con modelo de negocio para la empresa de muebles Moble son:

#### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar la propuesta de planeación estratégica con modelo de negocio para la empresa de muebles MOBLE.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar el análisis situacional de la empresa de muebles MOBLE, a través de la información recolectada.
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Realizar la planificación estratégica a largo plazo.
- Elaborar la propuesta de modelo de negocio.

## **1.4 Análisis situacional**

En el presente capítulo se desarrolla un análisis situacional de la empresa de muebles “Moble”, logrando de esta manera tener una idea global de cómo se manejan los diferentes ámbitos tales como: clientes internos, clientes externos y partes interesadas.

## **1.5 Introducción**

El análisis situacional es un estudio donde se realiza la recolección de datos pasados, presentes y proyecciones futuras, es la base inicial para continuar con la estructuración del direccionamiento estratégico y la planificación a largo plazo, teniendo como objetivo principal identificar y analizar estrategias que permitan la toma de decisiones para cambios futuros.

## **1.6 Identificación y obtención de información**

Como punto principal, se identifican los tipos de información que se desea obtener de la empresa; siendo ésta, información clave sobre su desempeño actual, para lo cual se tomó como base los siguientes parámetros: mercado, personal, productos, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones, y contingencia.

La información que se ha logrado recabar acerca de la organización es de primera mano es decir, mediante una entrevista en la cual se generó una serie de preguntas a la Gerente General y al personal, las mismas que fueron previamente estructuradas abarcando información sobre los parámetros ya mencionados.

A continuación, se presenta cada parámetro mencionado con sus respectivas preguntas y respuestas:

### **1.6.1 Personal**

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

Moble cuenta con una estructura organizacional y con cargos definidos, contando con seis operarios en planta. Dependiendo de las necesidades del cargo se contrata a personas que sean aptas o capacitadas en el área a la que corresponda.



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

Moble tiene todos sus documentos de funcionamiento en regla, lo que permite realizar sus actividades diarias sin ninguna restricción gracias a los permisos respectivos tales como: permisos municipales, de bomberos y registro ambiental.

Hay que tomar en cuenta un punto importante con respecto al COVID-19 ya que afecto de una u otra manera el día a día que vivimos, es por ello que la empresa debe cumplir con normas de bioseguridad e higiene para que su personal se encuentre laborando de manera segura y sin riesgo en su salud; esto afecto un poco el ambiente laboral ya que el personal no quería cumplir con las normas de bioseguridad, por ejemplo cuando llegaban a la planta no quería lavarse las manos, solo usar alcohol. En cuanto a la fabricación de los muebles solo se llamaba al personal necesario cumpliendo con un aforo del 50%.

### **¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

El personal se siente satisfecho ya que trabaja en un ambiente laboral saludable además, los empleados cuentan con todos los beneficios necesarios, como son: afiliación al IESS, equipos de protección personal, pago oportuno de su salario y un buen ambiente de trabajo, por lo que tienen una buena percepción de la empresa, que es la oferta de productos de excelente calidad.

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

Al personal de la empresa se le incentiva económicamente mediante horas extras y bonos en épocas festivas establecidas tales como: navidad, día del padre y de la madre, y en cuanto a incentivos se les festeja en su cumpleaños.

### **¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?**

Moble logra el desarrollo organizacional mediante la planeación de reuniones semanales con el personal de las diferentes áreas de la empresa, en donde se trata de tomar decisiones futuras contando con las diferentes opiniones que son consideradas para mejorar el funcionamiento de la empresa.

## **1.6.2 Productos y servicios**

### **¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?**

Los productos de mayor preferencia y acogida por nuestros clientes de acuerdo a los diferentes modelos que Moble ofrece son los siguientes:

- Salas: Palermo, Valeska, Marvin
- Dormitorios: Toronto, Frida
- Comedores: Marvin, Toronto, Amelia

### **¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?**

El área de diseño trabaja con frecuencia en la innovación de los productos, es por ello que Moble realiza lanzamientos de nuevas líneas de productos cada año.

### **¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?**

La innovación es un factor clave para el crecimiento de la organización, es por ello que la cartera de productos se innova con una frecuencia de tres líneas de muebles anuales.

### **¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?**

El valor agregado que Moble ofrece en sus productos es la entrega sin costo, el armado del producto en el lugar donde el cliente lo requiera, la garantía de 5 años, en cuanto al área de revisado se le empasta a los muebles para darle un acabado diferente, y también en el área de preparación aparte de colocarle toxina (veneno) al mueble al final se le pone laca lo que permite un producto de mejor calidad.

### **¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?**

Los niveles de productividad son bajos ya que la demanda es baja, y también porque sus procesos productivos en general son de tipo Job Shop.

### **1.6.3 Mercado**

#### **¿Qué mercados atendemos y quienes son nuestros clientes?**

La empresa Moble se enfoca en sector maderero y atiende un mercado local y nacional, los clientes potenciales con los que cuenta la organización son personas, empresas y/o entidades que desean decorar o remodelar sus viviendas u oficinas.

#### **¿Quiénes son nuestros proveedores?**

Los proveedores con los que la empresa Moble trabaja conjuntamente se mencionan a continuación:

- EDIMCA (Distribuidor de tableros)
- Importex, KVS, Variedades (tapices)
- Maderas Valdez
- Tapitex (esponjas y tapices)
- Zoe (esponjas, grapas, cinta elástica y metálica)
- Colchones nacionales (esponjas y tapices)
- Tintesa (tinte, laca y sello)
- Distribuidora Andrade (tableros)
- Aficorte (sierras)
- Genaro Zenteno (veneno y tintes)
- Chaide & Chaide (esponjas)

#### **¿Quiénes son nuestros competidores?**

Los principales competidores directos de la empresa son todas aquellas fábricas distribuidoras de muebles ya posicionadas en el mercado, con las cuales se compite teniendo en cuenta un aspecto importante que es la calidad y entre ellas están:

- Vitefama
- Renova
- Colineal
- Ovelinea
- Status Galería

**¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?**

Los clientes tienen una percepción satisfactoria acerca de los productos/servicios que ofrece la empresa, ya que la calidad del mueble es muy buena y no genera problemas.

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

El nivel de competencia y participación de mercado es medio, debido a que sus productos y servicios son de calidad y muchas de las veces se ven amenazados por sus competidores ya que ofrecen productos con precios más bajos debido a su escasa calidad.

**1.6.4 Precios o retribuciones**

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

Se establecen de acuerdo a los precios que mantengan los proveedores, si los precios de la materia prima incrementan significativamente pues también suben los precios de los productos, así también los costos operativos, mano de obra y servicios.

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

El cliente tiene la facilidad de elegir su forma de pago si es al contado o en plazos de quince días, un mes o el tiempo que se pongan de acuerdo el vendedor con el cliente; entre estas facilidades de negociación también cabe mencionar que existen las temporadas de ofertas las cuales son un beneficio para el cliente.

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

Los precios de venta o retribuciones que se manejan en la empresa están relativamente a la par con los que ofrece la competencia, esta comparación se realiza mediante proformas, es así que se mantienen con un margen de diferencia para lograr preferencia en nuestros clientes.

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

Los precios son directamente proporcionales al tipo de producto, tomando en cuenta: tamaño, colores, y la calidad de la materia prima utilizada.

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

La percepción que tienen los clientes con los cuales se cuenta, ha mostrado una satisfactoria aceptación a los precios establecidos, ya que se ofrece un producto bueno y de calidad; sin embargo también existen clientes a los cuales los precios les parecen un poco costosos.

**1.6.5 Instalaciones y recursos**

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

Sí, sin embargo la planta necesita ciertas mejoras como la implementación o adecuación de un área de bodega para almacenar el producto terminado.

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

Sí, se cuenta con la maquinaria necesaria para satisfacer al mercado a pesar de no contar con lo último en tecnología, no se tienen problemas para cumplir con su demanda. Cabe mencionar que siempre están tratando de adquirir o cambiar sus equipos.

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

Moble no cuenta con procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente, ya que el proceso de fabricación requiere actividades como pintado y lacado que resultan ser muy agresivos con el medioambiente y en el momento del despacho se usa bastante plástico para el embalaje.

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

Sí, la empresa maneja sistemas de charlas y capacitaciones con su capital humano logrando de esta manera el buen funcionamiento de los procesos, además se tiene un programa para la mejor convivencia entre compañeros de trabajo, donde cada cierto tiempo se realizan reuniones sociales y paseos de integración.

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

La gerente mantiene un pensamiento innovador en cuanto a sus productos y maquinaria necesaria, la infraestructura de los locales es de alta calidad; ya que considera que el aspecto visual y la limpieza de los muebles son de gran importancia.

**1.6.6 Finanzas y recursos**

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

La capacidad económica de la empresa es media, pues si bien se cuenta con estabilidad económica, el capital de la empresa no es fuerte como para hacer grandes inversiones como por ejemplo, cambio de maquinarias o parar la producción por mejoras de infraestructura.

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

En la actualidad la empresa cuenta con una estructura capital y liquidez propia de la gerente y de la rentabilidad que ha ido generando la empresa, la cual también se encuentra invertido en bienes activos como maquinaria y equipos.

**¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

Los principales riesgos financieros a los que está expuesta la empresa van desde la materia prima inadecuada para el proceso de producción, máquinas en malas condiciones y exceso de competencia, con lo cual se reduciría el porcentaje de ventas de nuestro producto.

La empresa Moble en medio de la pandemia no se vio afectada financieramente ya que no tiene deudas con instituciones bancarias, la empresa maneja crédito directo con proveedores y realizan sus compras al contado, al momento que se paró la producción ya no se realizaron compras; en cuanto a ventas si hubieron pero bajaron notablemente en tiempos de COVID.

### **¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**

La empresa controla su economía y finanzas mediante balances actualizados del estado económico-financiero de la compañía.

### **¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?**

La empresa mantiene un porcentaje de rentabilidad variante ya que existen temporadas dentro del año en las cuales se incrementa la rentabilidad. (Épocas tales como: el día de la madre, del padre, navidad, viernes negro, entre otras).

## **1.6.7 Información y comunicación**

### **¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

Las principales fuentes de información son: proveedores, experiencias de los clientes y también se tiene en cuenta la información adicional que se puede encontrar en redes sociales, internet lo cual permite mantenerse a la vanguardia en los productos que oferta la empresa.

### **¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

Se prioriza y selecciona la información mediante un análisis de datos sobre los clientes, tendiendo información sobre su frecuencia de compras dentro de la empresa por año.

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

La comunicación interna se lleva a cabo de forma directa entre el personal mediante reuniones semanales para comunicar algún cambio o aviso. Y si es repentino y urgente mediante teléfono celular.

La comunicación externa es personal con el cliente y mediante internet por vías de redes sociales y páginas web en donde pueden dar a conocer también sus exigencias y puntos de vista sobre el producto que se ofrece.

### **¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**

La efectividad de los sistemas informativos es buena, ya que para el procesamiento de la información se manejan sistemas informáticos básicos de computación. La empresa cuenta únicamente con la información recopilada de las redes sociales y página web.

### **¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?**

Los sistemas comunicacionales actualmente utilizados son efectivos, pero se pueden mejorar con la incorporación de una nueva tecnología, haciendo que la comunicación interna sea más rápida.

## **1.6.8 Toma de decisiones**

### **¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?**

La toma de decisiones se realiza de forma personal, sin embargo mediante las reuniones semanales se piden sugerencias y es la gerente quien organiza y aprueba las propuestas.

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

Las decisiones claves son tomadas por la Gerente General quien es la dueña de la empresa y a su vez socializa la información en conjunto con los trabajadores.

### **¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?**

La toma de decisiones se basa en objetivos propuestos para el crecimiento de la empresa y todo lo que se relacione con ello siempre haciendo un análisis costo-beneficio.

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

Tiene gran influencia la información con la que se cuenta en las decisiones tomadas ya que permite conocer la demanda, requerimientos y especificaciones que el cliente requiere.

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

Las sugerencias y comentarios del personal tienen gran peso sobre las decisiones que se tome dentro de la empresa, la participación periódica en reuniones en las que están



involucrados tanto la gerente como el personal de las diferentes áreas de la empresa generan un conjunto de soluciones ya que cada uno aporta con ideas sobre mejoras en sus procesos.

### **1.6.9 Contingencias**

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

Con respecto al personal se tiene una base de datos de quienes han trabajado en la empresa y también de personas que han sido entrevistadas; en cuanto a los recursos, existen programas de mantenimiento que evita paros imprevistos de maquinaria, también planificación controlada de la materia prima para que no existan faltantes.

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

La empresa cuenta con información de cada máquina y el tipo de mantenimiento que se ha realizado durante el tiempo de uso, lo cual permite tener un pronóstico de daños en el proceso.

#### **¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?**

La innovación es muy importante ante cualquier cambio que se genere en el macro entorno.

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

Se tomarían en cuenta acciones como la implementación de economía circular del producto que se ofrece, manteniendo así una imagen que vaya acorde a la exigencia de nuestro medio.

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

La empresa realiza estrategias de inversión en materiales que tienen mayor demanda y se establecen políticas con los *stakeholders*.

### **Conclusiones**

MOBLE está ubicada en la Ciudad de Cuenca, su fábrica se encuentra en la Vía Misicata y su local propio en la Av. de las Américas y Luis Moscoso, es una pequeña empresa que fabrica y comercializa muebles de alta calidad, cuenta con calificación artesanal motivo por el cual no producen más de 87.500,00 dólares facturados al año. En cuanto al análisis situacional de la empresa se identificó la información y se la obtuvo mediante entrevistas realizadas a la Gerente y trabajadores que nos facilitaron la información de manera global para determinar el desempeño actual de la empresa, lo cual se determinó mediante preguntas establecidas de acuerdo a los siguientes parámetros: mercado, personal, productos, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones, y contingencia, los cuales se detallan y se afinan a continuación:

El personal de Moble, cuenta con trabajadores aptos y capacitados para el desarrollo de sus actividades, que cumple con todos sus documentos de funcionamiento en regla, registros ambientales exigidos, manteniendo los incentivos y promociones hacia el personal.

Los productos de mayor acogida ofrecidos por la empresa son diversos y entre ellos están: salas (Palermo, Valeska, Marvin), comedores (Marvin, Toronto, Amelia) y dormitorios (Toronto, Frida), los cuales resaltan por su valor agregado que al momento del desarrollo de su proceso se realiza el empaste el mismo que le da un acabado diferente al mueble y aparte de colocar toxina (veneno) le pone laca lo cual permite un producto terminado de mejor calidad. Los niveles de productividad son bajos ya que sus procesos productivos en general son de tipo Job Shop.

Los precios que Moble ofrece a sus clientes están establecidos de acuerdo al costo de la materia prima que sus proveedores brindan, son precios que incrementan o se reducen de forma apreciable para el cliente, teniendo como facilidad de negociación la forma de pago

si es al contado o en plazos dependiendo como se pongan de acuerdo el vendedor con el cliente.

La empresa cuenta con instalaciones para el desarrollo de sus actividades pero es necesario mejorar la planta con la adecuación de una bodega para almacenar el producto terminado. Los equipos y maquinarias son aptas para cumplir con la demanda requerida por los clientes sin embargo no se descarta la idea de ir mejorando y adquiriendo maquinaria con mejor tecnología de la que tiene actualmente, de acuerdo a sus procesos algunos no son amigables con el medioambiente ya que existen actividades tales como pintado y lacado que resultan ser agresivos con el planeta y con el personal que desarrolla sus actividades en ésta área. La empresa mantiene la gestión de su capital intelectual como punto clave para su buen manejo.

En cuanto a su estructura capital y liquidez se encuentra invertida en bienes activos tales como maquinaria y equipos, sin embargo el capital de la empresa no es fuerte como para hacer grandes inversiones, por lo que regularmente se controla su economía y finanzas mediante balances económicos-financieros.

Por otra parte en cuanto a la información y comunicación Moble prioriza y selecciona la información a través de un análisis de datos sobre los clientes teniendo en cuenta la frecuencia de compras por año. La empresa cuenta con comunicación interna que se da de manera directa con el personal mediante reuniones semanales en caso de comunicar algún cambio o aviso y si es repentino y urgente se lo comunica por teléfono celular, en cambio la comunicación externa es personal con el cliente y mediante redes sociales donde el cliente puede dar a conocer sus exigencias o su satisfacción. La organización cuenta con sistemas informáticos básicos de computación, los mismos que recopilan la información mediante redes sociales y página web.

Las decisiones claves de la empresa son tomadas por la Gerente General una vez analizada la información que sus colaboradores entregan, se considera la opinión de cada uno de ellos como clave para una mejor toma de decisiones.

La empresa cuenta con planes de contingencia que evitan imprevistos negativos en su entorno estos son: programas de mantenimiento que eviten paros de maquinaria, planificación controlada de la materia prima para que no existan faltantes y la innovación que es muy importante ante cualquier cambio que se genere en el macro entorno.

## **CAPÍTULO 2**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1 Introducción**

El direccionamiento estratégico orienta a todos los miembros de la empresa Moble a dirigirse hacia un mismo rumbo considerando su realidad económica, laboral y social. Además, servirá como base principal para el desarrollo de la planificación a largo plazo. Al momento de realizar el direccionamiento estratégico de la organización se tiene en cuenta cuatro aspectos filosóficos que son: los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial, los mismos que al momento de ser establecidos deben ser difundidos hacia el personal que conforma la empresa.

#### **2.2 Valores estratégicos**

Al considerarse importantes los valores estratégicos en una organización, los mismos deben responder a la pregunta “¿Qué es y en qué cree la organización?”, dando a conocer sus creencias, supuestos, convicciones, hábitos, fortalezas, habilidades, costumbres, saberes y tendencias que serán establecidos por parte de la alta dirección; es importante considerar que los valores estratégicos sirven como base para la formulación de la visión, misión y estrategia empresarial.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. (Santandreu, 2011)

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles, hemos de creer en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado. (Santandreu, 2011)

Importancia de los valores en una empresa

- a) Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- b) Permiten posicionar una cultura empresarial.
- c) Marcan patrones para la toma de decisiones.

- d) Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- e) Promueven un cambio de pensamiento.
- f) Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- g) La rotación de empleados es baja.
- h) Se evitan conflictos entre el personal.
- i) Con ellos, los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- j) Se logra el éxito en los procesos de mejora continua. (Santandreu, 2011)

A partir de los valores estratégicos que se establecerán a continuación para la empresa Moble, se procede a determinar el grado de importancia de cada valor, los cuales están calificados a través de una escala que va desde (NI) Nada Importante, (PI) Poco Importante, (I) Importante, (MI) Muy Importante y (SI) Sumamente Importante. Cabe recalcar que los valores fueron revisados y definidos junto con la alta dirección de la empresa Moble.

A continuación, se presenta la matriz de definición de valores estratégicos:

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Calidad y mejora continua					•	Contamos con una gestión por procesos de alta calidad, lo cual promueve la mejora continua.
Compañerismo			•			
Respeto a los clientes					•	Consideramos y valoramos a los clientes ofreciendo un excelente servicio y promoviendo las buenas relaciones.
Innovación					•	Estamos a la vanguardia de nuevos diseños y siempre a la expectativa de ofrecer buenos servicios.
Responsabilidad					•	Somos responsables del bienestar y satisfacción del cliente.
Puntualidad					•	Brindamos la confianza al cliente en que los términos del contrato serán cumplidos en el tiempo establecido por ambas partes.

Tabla 1 Definición de los Valores Estratégicos

Fuente: (Coronel, *Guía de Gestión Estratégica*, 2018)  
Elaborado por: La Autora

Una vez definidos y caracterizados los valores se procede a la calificación de cada uno de ellos, de los cuales se eligen únicamente a los de escala sumamente importante que son los siguientes: calidad y mejora continua, respeto a los clientes, innovación, responsabilidad y puntualidad, estos fueron establecidos como los más representativos para la organización.

A continuación se presenta la declaratoria de los valores estratégicos de la empresa Moble.

### **VALORES ESTRATÉGICOS**

#### **Declaratoria:**

- **Calidad y mejora continua:** Contamos con una gestión por procesos de alta calidad, lo cual promueve la mejora continua.
- **Respeto a los clientes:** Consideramos y valoramos a los clientes ofreciendo un excelente servicio y promoviendo las buenas relaciones.
- **Innovación:** Estamos a la vanguardia de nuevos diseños y siempre a la expectativa de ofrecer buenos servicios.
- **Responsabilidad:** Somos responsables del bienestar y satisfacción del cliente.
- **Puntualidad:** Brindamos la confianza al cliente en que los términos del contrato serán cumplidos en el tiempo establecido por ambas partes.

*Tabla 2 Valores estratégicos Moble*

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

## **2.3 Visión**

Según Tantovic (2013). La visión es una muestra de la imagen futura que guía a las organizaciones hacia un punto en el tiempo futuro relativamente mejor que el presente e incluye el crecimiento o expansión de la organización como parte de esos cambios esperados.

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca

óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar adonde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Strickland, 2012)

Con el propósito de establecer una visión clara primero debemos responder a la pregunta ¿A dónde vamos y por qué?, lo cual es necesario para ver el futuro con sentido de dirección, por lo tanto se considera necesario responder a las interrogantes que se presentan a continuación, para dar a conocer información relevante y relacionada con el futuro de la empresa Moble.

A continuación, se presentan las siguientes preguntas con sus respectivas respuestas que permitirán el planteamiento de la visión:

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

Aspiramos a posicionar nuestra marca a nivel nacional con altos estándares de calidad.

**¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?**

Para conquistar al mercado con diseños únicos e innovadores, manteniendo la mejora continua de sus procesos.

**¿Qué queremos ser?**

Queremos ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de muebles, manteniendo siempre el concepto de responsabilidad social y ambiental.

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

El plazo establecido es de 5 años.

Una vez recopilada la información se procede a establecer la declaratoria de la visión empresarial:

<p style="text-align: center;"><b><u>VISIÓN</u></b> <b><u>Declaratoria:</u></b></p> <p>Ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de muebles, basada en responsabilidad social y ambiental, posicionando nuestra marca a nivel nacional con altos estándares de calidad, diseños únicos e innovadores, manteniendo la mejora continua de sus procesos y ofreciendo el mejor servicio al cliente.</p>
--

*Tabla 3 Visión Moble*

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

## **2.4 Misión**

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Armijo M. , 2005)

Definir la misión con claridad debe ser de suma importancia ya que se debe describir la razón de ser de la empresa, es ahí donde se da a conocer el propósito del giro de negocio; es el eje sobre el cual se van a plantear acciones estratégicas y también se analizaran elementos internos y externos de la organización, por lo cual la misión debe ser establecida de manera específica y centrada, siendo congruente con la visión y los valores estratégicos.

A continuación, se procede a responder las siguientes preguntas que nos dan a conocer información de la situación estratégica de la empresa, las mismas que nos permiten formular la misión estratégica.



### **¿Qué somos?**

Somos una empresa maderera fabricantes y comerciantes de productos para la decoración del hogar, brindando productos de alta calidad, interesados por la satisfacción y el bienestar de sus clientes.

### **¿En qué actividad estamos y debemos estar?**

La empresa está enfocada en la innovación y diseño de muebles para el hogar, teniendo como actividades principales la fabricación y comercialización de sus productos.

### **¿Cuál es y cuáles deben ser nuestros productos?**

Nuestros productos son muebles para el hogar como: dormitorios, comedores, salas y complementos.

### **¿Por qué y para qué existimos?**

La fábrica Moble existe para servir y ofrecer productos innovadores de alta calidad, promoviendo nuevos estilos para el hogar.

### **¿A quién aporta valor nuestro trabajo?**

Aporta valor a sus clientes brindando servicio personalizado y también a sus empleados, desarrollando su máximo potencial en sus labores.

### **¿Cómo creamos valor?**

Moble crea valor mediante la mejora continua de sus procesos y la capacitación constante de su personal, garantizando así la calidad del producto y servicio ofertado a sus clientes.

### **¿Qué valores estratégicos potenciamos?**

Los valores estratégicos que potenciamos son: Calidad y mejora continua, respeto a los clientes, innovación, responsabilidad y puntualidad.

Una vez recopilada la información se procede a establecer la declaratoria de la misión empresarial:

<p style="text-align: center;"><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Declaratoria:</u></b></p> <p>Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para la decoración del hogar, ofreciendo productos innovadores de alta calidad, aportando valor a nuestros clientes mediante el servicio personalizado y también a sus empleados desarrollando su máximo potencial en sus labores, impulsados por los valores estratégicos de calidad y mejora continua, respeto a los clientes, innovación, responsabilidad y puntualidad.</p>
---

*Tabla 4 Misión Moble*

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

## **2.5 Estrategia empresarial**

La estrategia empresarial será el extenso camino para alcanzar el objetivo propuesto por la empresa, la que establecerá componentes y acciones necesarias para conseguir la visión de la organización, cumpliendo con la misión siempre en el contexto de sus valores estratégicos. (Uriarte, 2009)

“Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (Lorenzo, 2012)

Una estrategia empresarial bien planteada ayuda a poner en orden a la empresa, tomando en cuenta sus fortalezas y deficiencias internas, los recursos y capacidades existentes en la organización y en su entorno, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles amenazas que se puedan presentar.

La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores?, para ello se responde a las siguientes preguntas que se presentaran a continuación, las

mismas que nos mostrarán la relación que existe entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.

A continuación, se presentan las respuestas para cada de las preguntas planteadas que permitirán determinar la estrategia empresarial de la empresa Moble.

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

Las tendencias de nuestro mercado más importantes son el desarrollo de nueva tecnología e innovación de modelos y diseños de productos que se ofertan en el mercado del sector maderero.

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

Mediante estrategias innovadoras de marketing que realcen nuestras fortalezas y mantengan la mejora continua de los procesos con el objetivo de diferenciarnos de los competidores.

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

Se debe identificar y analizar a nuestros competidores directos e indirectos para obtener información detallada sobre ellos de manera continua esto se realizará mediante la herramienta de benchmarking, esto nos permitirá mejorar y tomar decisiones más efectivas sobre las variables de calidad de nuestros productos.

**¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?**

Consideramos que los factores estratégicos que merecen una gestión especial son los siguientes:

- Demanda de clientes
- Productos que se ofrecen
- Capital humano y recursos
- Tecnología / innovación
- Alianzas estratégicas
- Economía y finanzas

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

El tipo de estrategias de valor que se debe emplear son:

- Estrategias de innovación
- Estrategias corporativas (vertical, horizontal, geográfica)
- Estrategias genéricas (vida del producto, posición en el mercado)

Ya definidas las estrategias, se procede a ponderar los factores asignados anteriormente mediante la matriz de decisión de factores estratégicos, en donde si el factor de la fila es más relevante que el otro factor de la columna se asigna una ponderación con calificación 1, o caso contrario, se deja en blanco o se coloca un 0. Como resultado de la matriz tenemos la sumatoria de las ponderaciones, las mismas que utilizaremos para ordenar los factores estratégicos de mayor a menor valor.

A continuación, se presenta la matriz de decisión de factores estratégicos desarrollada:

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS							
	Demanda de clientes	Productos que se ofrecen	Capital humano y Recursos	Tecnología/innovación	Alianzas estratégicas	Economía y finanzas	horizontales (unos)
Demanda de clientes		1	1	1			3
Productos que se ofrecen				1			1
Capital humano y Recursos				1	1		2
Tecnología/innovación					1		1
Alianzas estratégicas							0
Economía y finanzas							0
<b>verticales (blancos)</b>	0	0	1	0	2	5	
<b>horizontales (unos)</b>	3	1	2	1	0	0	
<b>total</b>	3	1	3	1	2	5	
<b>orden de importancia</b>	3	6	2	5	4	1	

Tabla 5 Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)  
Elaborado por: La Autora

Según los resultados obtenidos en función a la matriz anterior, se procede a determinar las fuerzas impulsoras y los factores claves de éxito de acuerdo al orden de importancia, a continuación se muestra en la tabla 6:

Fuerza impulsora	1	Economía y Finanzas
Factores clave de éxito	2	Capital humano y Recursos
	3	Demanda de clientes
	4	Alianzas estratégicas
	5	Tecnología/innovación
	6	Productos que se ofrecen

Tabla 6 Factores Claves de Éxito Moble

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

Luego de haber determinado los componentes que estructuran la estrategia empresarial, se procede a establecer la declaratoria:

<p><b><u>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</u></b></p> <p><b><u>Declaratoria:</u></b></p> <p>Nuestra estrategia se fundamenta en su economía y finanzas de esta manera gestiona su capital humano con capacitaciones y motivación, garantizando así la calidad de sus productos para aumentar su demanda de clientes mediante alianzas estratégicas ofreciendo productos innovadores.</p>
--

Tabla 7 Estrategia Empresarial Moble

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

## Conclusiones

En base al direccionamiento estratégico ya determinado, se puede concluir que “Moble” considera a los valores estratégicos como la personalidad de la empresa que hacen que la misma les lleve a la cima del éxito considerando tanto el presente como el futuro; teniendo

en cuenta que los valores más destacados fueron: calidad y mejora continua, respeto a los clientes, innovación, responsabilidad y puntualidad , estos valores estratégicos según Morrissey, (2013) “ayudarán a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar”.

En cuanto a lo abordado con anterioridad, se debe tener claro la visión de la empresa es decir, tener una imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante para poder alcanzar la sostenibilidad y el crecimiento económico; con la misión que es la razón fundamental de ser del negocio debe estar alineado con la visión para poderse cumplir; para establecer las declaratorias propuestas en los puntos 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5 nos regimos a una serie de preguntas que nos ayudaron a recolectar información acerca de aspectos tales como: quiénes somos, qué somos, aspiraciones, propósitos, nuestros productos/servicio, para que existimos y por supuesto reiterando los valores estratégicos potenciales de la empresa.

Una vez ya definidas las declaratorias de la visión y misión, finalmente se estableció la declaratoria de la estrategia empresarial que nos indicará cómo crear valor es decir, se trata del qué hacer y cómo hacerlo, gracias a la información obtenida mediante preguntas establecidas fue viable decidir los factores estratégicos mediante la matriz expuesta en la tabla 6, donde mediante ponderación se determinó que la fuerza impulsora es economía y finanzas y los factores claves de éxito son: capital humano y recursos, demanda de clientes, alianzas estratégicas, tecnología/innovación y productos que se ofrecen. Una estrategia empresarial claramente definida permitirá cumplir con facilidad con la misión y alcanzar la visión, lo cual nos guiará para continuar con el desarrollo de la planificación a largo plazo.

## **CAPÍTULO 3**

### **PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

#### **3.1 Introducción**

La planificación a largo plazo tiene como objetivo determinar situaciones futuras que la empresa contempla en un largo periodo de tiempo (5 años), la misma que contiene los siguientes elementos: temas estratégicos, asuntos estratégicos externos e internos, análisis FO, FA, DO, DA, evaluación de los asuntos estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores claves de desempeño, cuadro de mando integral y tablero de control, todos los aspectos antes mencionados serán fundamentales para la elaboración del plan estratégico, el mismo que promoverá el cumplimiento de los objetivos planteados y la traducción del direccionamiento estratégico, logrando a su vez que todos los miembros de la organización sean responsables y participes del plan estratégico.

#### **3.2 Temas estratégicos**

Los temas estratégicos son procesos relevantes y áreas estratégicas de gestión inmersos en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos y los objetivos estratégicos, en busca de la posición aspirada para la organización en el futuro. (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Para los temas estratégicos se debe tener en cuenta lograr los siguientes propósitos:

- Ubicar con acierto los aspectos de la visión, la misión y la estrategia empresarial, a ser considerados en la planificación a largo plazo
- Facilitar la gestión de los asuntos estratégicos críticos de la organización, a través de los objetivos y el plan estratégicos
- Asegurar que la planificación a largo plazo priorice los ámbitos estratégicos de mayor importancia para la organización (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

A los temas estratégicos se los elije a partir del análisis de la cadena de valor y el mapa de procesos, los mismos que se elaborarán a continuación:

Para Frances (2001), La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya

sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

La cadena de valor cuenta con actividades primarias y de apoyo las mismas que generan valor a la empresa y a los clientes, a continuación se describen cada una de ellas:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). (Quintero & Sánchez, 2006)

Se procede con la elaboración de la cadena de valor aplicada a la empresa Moble, en la cual se puede observar las actividades primarias y de apoyo clasificadas a continuación:



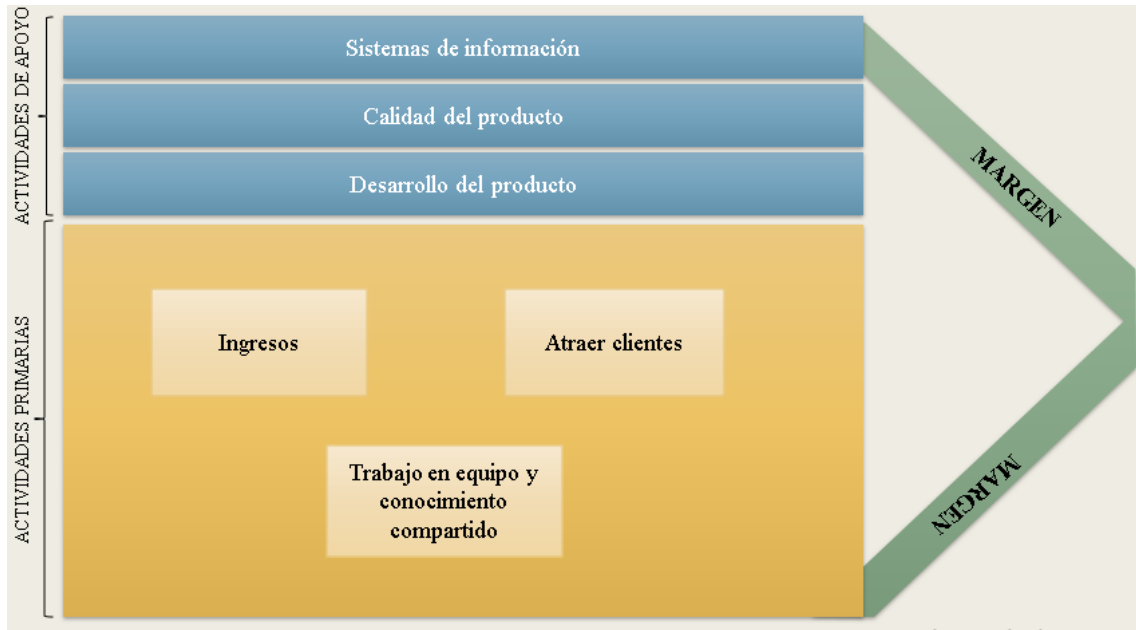


Ilustración 33 Cadena de Valor Móvil

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

Una vez estructurada la cadena de valor se procede con la construcción del mapa de procesos asignando cada uno de los factores en las categorías de procesos estratégicos, claves y de apoyo. “El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización”. (Carrasco, 2011)

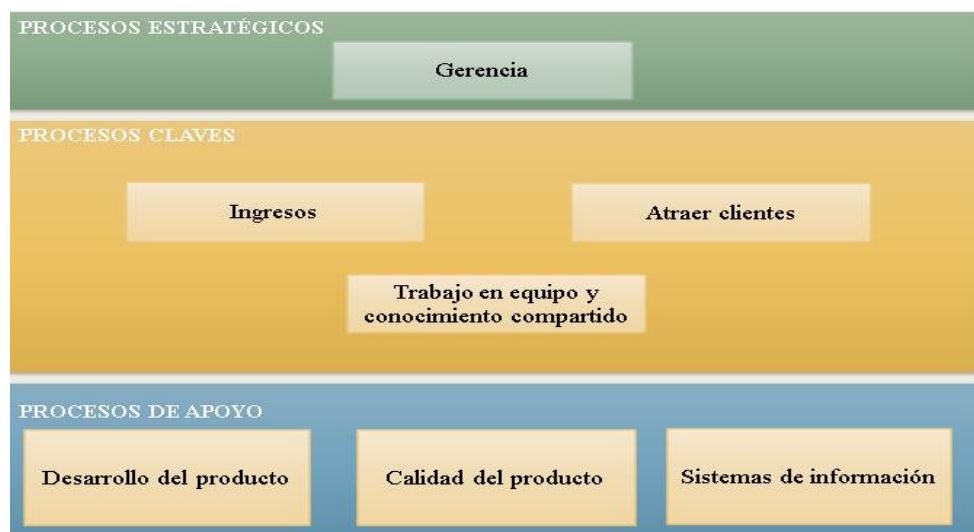


Ilustración 34 Mapa de Procesos Móvil

Fuente: Propia  
Elaborador por: La Autora

Una vez establecida la cadena de valor y el mapa de procesos se procede con la elaboración de la matriz de calificación para definir los temas estratégicos a través de ponderación, planteando de la siguiente manera: temas que sean significativos e importantes A= muy importantes, para temas de mediana importancia B= importante y temas de menos e insignificante importancia C= poco importante, considerando (A) la calificación de mayor relevancia para la empresa; en la tabla 4 se podrá observar cuáles son los temas estratégicos con mayor grado de importancia.

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Ingresos				Crecimiento de ingresos mediante la adquisición de clientes y promoción de productos
Calidad del producto				Satisfacción del cliente, asegurando la prestación del producto bajo parámetros de calidad
Atraer clientes				Gestión con alianzas estratégicas y marketing digital
Desarrollo del producto				Desarrollo de nuevos productos en base a requerimientos del cliente
Sistemas de información				Adquisición de sistemas informáticos para el control de inventarios, pedidos y ventas
Trabajo en equipo y conocimiento compartido				Capacitación y motivación al personal

*Tabla 8 Temas Estratégicos Moble*

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)  
Elaborado por: La Autora

En la tabla 8, se puede observar mediante la ponderación realizada que se seleccionaron seis temas estratégicos los cuales son: Ingresos que se encuentra dentro de la perspectiva de economía y finanzas, calidad del producto dentro de la perspectiva de clientes y otros stakeholders, atraer clientes y desarrollo del producto dentro de la perspectiva de procesos internos y por último dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentra el trabajo en equipo y conocimiento compartido; los factores mencionados anteriormente obtienen una calificación ponderada “A”.

Luego de haber establecido los temas críticos de la empresa Moble se procede con su respectiva declaratoria:

<p style="text-align: center;"><b><u>TEMAS CRÍTICOS</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Declaratoria</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ingresos:</b> Crecimiento de ingresos mediante la adquisición de clientes y promociones del producto.</li><li>• <b>Calidad del producto:</b> Satisfacción del cliente, asegurando la prestación del producto bajo parámetros de calidad.</li><li>• <b>Atraer clientes:</b> Gestión con alianzas estratégicas y marketing digital.</li><li>• <b>Desarrollo del producto:</b> Desarrollo de nuevos productos en base a los requerimientos del cliente.</li><li>• <b>Sistemas de información:</b> Adquisición de sistemas informáticos para el control de inventarios, pedidos y ventas.</li><li>• <b>Trabajo en equipo y conocimiento compartido:</b> Capacitación y motivación al personal.</li></ul>
---

*Tabla 9 Temas Críticos Moble*

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

### **3.3 Asuntos estratégicos externos e internos**

Los asuntos estratégicos son factores relevantes contenidos en los temas críticos, que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial de la organización, en el contexto de sus valores estratégicos. (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Para establecer los asuntos estratégicos es importante seguir el siguiente procedimiento el cual nos ayudará a identificar de manera clara la situación interna y externa de la empresa:

1. Se plantean los asuntos estratégicos internos y externos, empleando oraciones gramaticales afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo.

2. Se realiza un análisis FO-FA-DO-DA, para valorar el “grado de importancia” de cada uno de los asuntos estratégicos internos.
3. Se seleccionan los asuntos críticos (asuntos estratégicos internos más importantes), se validan y se hace su declaratoria.
4. Se evalúan por separado los asuntos críticos declarados y los asuntos estratégicos externos planteados (*crowdsourcing*) para establecer sus respectivos niveles de robustez estratégica.
5. Se definen estrategias de valor FO, FA, DO, DA (familias de estrategias) para potenciar los asuntos estratégicos con el menor nivel de robustez estratégica, a través de la vinculación entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

Al haber establecido los temas críticos con mayor relevancia en el análisis del capítulo anterior, se procede a desarrollar un análisis FODA, refiriéndose a un análisis interno con Fortalezas (F) y Debilidades (D); y externo con Oportunidades (O) y Amenazas (A), mediante el cual se obtendrá un diagnóstico que permita tomar decisiones en base a sus objetivos.

Para lo cual se ha realizado un adecuado análisis de los asuntos estratégicos ya identificados con sus respectivos temas críticos; observados a continuación en la siguiente tabla:

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	<b>FORTALEZAS:</b>
Calidad del producto	1. La empresa ofrece productos de alta calidad
Desarrollo del producto	2. La empresa esta a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos
Ingresos	3. La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a su acogida en el mercado
Trabajo en equipo	4. La empresa mantiene un mejoramiento continuo mediante reuniones semanales que permiten receptor información necesaria, como informes y balances contables
	<b>DEBILIDADES:</b>
Sistemas de información	1. Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas
Atraer clientes	2. Moble no tiene la capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas
	<b>OPORTUNIDADES:</b>
Atraer clientes	1. Las buenas referencias en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento
Calidad del producto	2. Las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto
	<b>AMENAZAS:</b>
Desarrollo del producto	1. La competencia oferta diseños similares a menor costo
Sistemas de información	2. La competencia cuenta con sistemas de información más avanzados

Tabla 10 Asuntos Estratégicos Internos y Externos

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Elaborado por: La Autora

Con los temas estratégicos planteados en la tabla 10 que desarrolla la autora, se puede detallar los asuntos estratégicos mediante el análisis FODA que permite identificar los asuntos internos y externos de la empresa.

A continuación se detalla claramente el análisis:

Fortalezas:

- La empresa ofrece productos de alta calidad.
- La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos.
- La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a la mayor participación en el mercado.
- La empresa mantiene un mejoramiento continuo mediante reuniones semanales que permite receptor información necesaria como informes y balances contables.

Debilidades:

1. Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas.
2. Moble no tiene capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas.

Oportunidades:

1. Las buenas referencias en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento.
2. Las exigencias, sugerencias y reclamos de los clientes permiten mejorar la calidad del producto.

Amenazas:

1. La competencia oferta diseños similares a menor costo.
2. La competencia cuenta con sistemas de información más avanzados.

Una vez identificados los temas estratégicos y definidos sus asuntos estratégicos, se puede pasar a ser evaluados individualmente mediante un análisis de relación entre ellos denominada Matriz FO FA DO DA.

### **3.4 Análisis FO, FA, DO, DA**

La matriz FO, FA, DO, DA tiene como importancia realizar un análisis interno y externo, en el cual se puede mirar el entorno en el que se encuentra la organización y sus características internas, determinando las interrelaciones entre los mismos, comprendiendo la situación actual en la que se encuentra la empresa para así saber el qué hacer y qué decisiones tomar a un largo plazo; lo cual nos permitirá un análisis preciso para el desarrollo de los objetivos que se establecerán en el siguiente punto.

En la matriz FO, FA, DO, DA, se expondrán las interrelaciones existentes entre los asuntos estratégicos internos y externos, para su desarrollo es importante tener en cuenta las preguntas descritas a continuación que nos ayudaran a tener una mejor selección para los asuntos estratégicos.

- ¿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? (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Para determinar el orden de prioridad necesaria para la ejecución de los asuntos críticos se sigue los siguientes pasos:

- Se determina la relación que existe entre cada fortaleza con cada oportunidad y amenaza correspondiente y de la misma manera con las debilidades, colocando el número 1 si es que tiene relación y dejando en blanco en caso de no tenerla.
- Por último se hace la sumatoria de cada asunto, ordenando de mayor a menor para la ejecución de los objetivos que se realizan a partir de los asuntos críticos con mayor puntuación, teniendo en cuenta que para ser seleccionados los asuntos deben de tener calificación igual o mayor al 50% de la sumatoria de los asuntos de las fortalezas así como de las debilidades.

A continuación se presenta la matriz FO-FA-DO-DA realizada en la empresa Moble:

MATRIZ FO-FA-DO-DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Las buenas referencias de los clientes en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento	Las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto	La competencia oferta diseños similares a menor costo	La competencia cuenta con sistemas de información más avanzados		
FORTALEZAS	La empresa ofrece productos de alta calidad		1	1		2	3
	La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos	1	1	1		3	1
	La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a su acogida en el mercado	1				1	4
	La empresa mantiene reuniones semanales con los trabajadores para receptar información necesaria para el mejoramiento continuo		1			1	2
DEBILIDADES	Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas		1		1	2	1
	Moble no tiene capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas	1				1	2

Tabla 11 Matriz para la Realización del Análisis FO - FA - DO - DA

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a los criterios de la alta gerencia y los de la autora se considera la declaratoria siguiente para los asuntos críticos de la empresa Moble:

<p><b><u>ASUNTOS CRÍTICOS</u></b></p> <p><b><u>Declaratoria:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos</li> <li>• La empresa mantiene reuniones semanales con los trabajadores para receptor información necesaria para el mejoramiento continuo</li> <li>• La empresa ofrece productos de alta calidad</li> <li>• La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a su acogida en el mercado</li> <li>• Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas</li> </ul>
---

*Tabla 12 Asuntos Críticos Moble*

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

### **3.5 Evaluación de los asuntos estratégicos**

Ya definidos los asuntos críticos de la empresa Moble se procede a realizar la evaluación individual de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos para así dar a conocer la categoría que tiene mayor potencial para el desarrollo de la empresa. Posteriormente, para el análisis de la matriz de evaluación de asuntos estratégicos es necesario que todo el personal de la organización este presente contando con su decisión para la ponderación porcentual de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de saber equilibrar sus debilidades y maximizar sus fortalezas, así como también aprovechar sus oportunidades y superar las amenazas.

Para su evaluación se debe tener en cuenta que la suma de las ponderaciones de los asuntos tanto internos como externos debe ser el 100%, en cuanto a su calificación, se califica en una escala de 1al 4 siendo: 1= debilidad mayor o amenaza mayor, 2= debilidad menor o amenaza menor, 3= fortaleza menor u oportunidad menor y 4= fortaleza mayor u oportunidad mayor; teniendo en cuenta que entre más alta sea esta, mayor robustez



estratégica tiene la empresa en cuanto al asunto que le corresponda. De acuerdo a la ponderación total promedio es de 2,50 para asuntos tanto internos como externos; a continuación se procede con la elaboración de la matriz de evaluación de los asuntos estratégicos de Moble:

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
La empresa ofrece productos de alta calidad	30%	4	1,20
La empresa está a la vanguardia en el mercado ofreciendo diseños innovadores y modernos	15%	4	0,60
La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a su acogida en el mercado	15%	3	0,45
La empresa mantiene un mejoramiento continuo mediante reuniones semanales que permiten receptor información necesaria como: informes y balances contables	10%	3	0,30
<b>DEBILIDADES:</b>			
Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas	20%	1	0,20
Moble no tiene capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas	10%	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,95</b>
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Las buenas referencias en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento	40%	4	1,60
Las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto	20%	3	0,60
<b>AMENAZAS:</b>			
La competencia oferta diseños similares a menor costo	20%	1	0,20
La competencia cuenta con sistemas de información más avanzados	20%	2	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,80</b>

Tabla 13 Matriz de Evaluación de los Asuntos Estratégicos Moble

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)  
Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en la matriz de evaluación de los asuntos estratégicos (tabla 13) la empresa tiene mayor robustez estratégica en los asuntos críticos, dando como resultado de la ponderación 2,95%, mientras que los asuntos estratégicos externos tienen una menor robustez teniendo como resultado de la ponderación 2,80%, con esto se puede observar que los dos asuntos llevan una pequeña diferencia de 0,15%, lo que nos indica que la categoría de los asuntos estratégicos externos es donde se deben formular estrategias de valor que busque aprovechar dicha robustez.

### 3.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Una vez ya determinada la robustez estratégica de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos se procede con la elaboración de las estrategias de valor, las cuales deben aportar un incremento a la competitividad de la organización, ya que estas deben

ser capaces de identificar cualquier oportunidad o amenaza como también fortalezas y debilidades que la empresa posee, teniendo en cuenta que dichas estrategias de valor ayudarán a mejorar la robustez de la vinculación de los asuntos internos y externos.

A continuación se formula las estrategias de valor para cada uno de los asuntos críticos evaluados, estrategias que permiten potenciar la vinculación que existe con los asuntos externos, para una mejor redacción de las estrategias nos apoyamos en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad?
  - ¿Cómo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza?
  - ¿Cómo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad?
  - ¿Cómo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza?
- (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

A continuación, se presentan las estrategias de valor establecidas para cada asunto crítico:

ESTRATEGIAS DE VALOR			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO
La empresa ofrece productos de alta calidad	Las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto	F1O2	Moble debe implementar un sistema de gestión de la calidad permitiendo mejorar sus productos con exigencias del cliente
La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos	Las buenas referencias de los clientes en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento	F2O1	Moble debe ofertar diseños modernos e innovadores que cubran las necesidades de los clientes logrando un buen posicionamiento
	Las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto	F2O2	Es necesario que Moble oferte diseños modernos e innovadores que permita mejorar la calidad del producto mediante exigencias del cliente
La empresa mantiene ingresos cada vez mejores debido a su cogida en el mercado	Las buenas referencias de los clientes en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento	F3O1	Es necesario que la empresa gestione la información obtenida mediante redes sociales y página web, para conocer inquietudes de los clientes permitiendo mantener una buena acogida en el mercado
La empresa mantiene reuniones semanales con los trabajadores para receptor información necesaria para el mejoramiento continuo	Las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto	F4O2	Moble debe receptor información de las exigencias de los clientes, para el mejoramiento continuo mediante reuniones semanales
FORTALEZAS	AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA
La empresa ofrece productos de alta calidad	La competencia oferta diseños similares a menor costo	F1A1	La empresa debe incorporar alternativas de precios en los productos de las mismas familias
La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos	La competencia oferta diseños similares a menor costo	F2A1	Es necesario comparar la calidad y los terminados del producto, ofreciendo garantías
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS DO
Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas	Las buenas referencias de los clientes en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento	D1O2	La empresa requiere implementar una pequeña base de datos para saber cuales son los productos de mayor demanda, de acuerdo a las referencias de los clientes
Moble no tiene capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas	Las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto	D2O1	Es necesario alquilar maquinaria y contratar personal por temporadas (base de datos de antiguos empleados)
DEBILIDADES	AMENAZAS		ESTRATEGIAS DA
Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas	La competencia cuenta con sistemas de información más avanzados	D1A2	Moble debe implementar un sistema operativo personalizado para el manejo adecuado de información y requerimientos, tanto de la empresa como de los clientes

Tabla 14 Estrategias de Valor Moble

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)  
Elaborado por: La Autora

Mediante la matriz realizada, observar tabla 14, se puede identificar claramente la relación existente entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde se puede apreciar estrategias de valor para cada una de ellas, establecidas de acuerdo a su interrelación FO, FA, DO, DA; ayudando así a cumplir con el desempeño de los asuntos tanto internos como externos.

### **3.7 Objetivos estratégicos**

Según Thompson y Strickland. Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio a través del cual lo lograrán.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (Roncancio, 2018)

Los objetivos estratégicos tienen que ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

- **Cuantificables:** permiten expresar en valores cuantitativos lo que se desea lograr.
- **Realizables:** los objetivos deben ser posibles de alcanzar. No tiene sentido diseñar un objetivo estratégico que de antemano se sabe que no se podrá lograr.
- **Comprensibles:** se refiere a que deben estar escritos con palabras muy sencillas y claras para que sea comprendido por todo el equipo humano de la empresa, especialmente por el equipo involucrado.
- **Motivadores:** deben estimular a la mayor productividad. (Valencia, 2016)

A continuación, se establecen los objetivos estratégicos de la empresa Moble para cada asunto crítico y estrategia de valor respectivamente:

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos	Es necesario que Moble oferte sus productos innovadores mediante redes sociales	Mantener un alto nivel competitivo de al menos el 90% en el mercado con diseños innovadores, en los próximos dos años.
	Es necesario que Moble oferte sus diseños modernos e innovadores por medio de ferias y otras exposiciones	
La empresa mantiene reuniones semanales con los trabajadores para receptor información necesaria para el mejoramiento continuo	Las exigencias de los clientes han de permitir que Moble recepte información para el mejoramiento continuo mediante reuniones semanales	Implementar nuevas estrategias a partir de la información receptada en las reuniones semanales, mejorando al menos un 90% la calidad del producto
La empresa ofrece productos de alta calidad	Moble debe implementar un sistema de gestión de calidad permitiendo mejorar sus productos con exigencias del cliente	Implementar una bodega de producto terminado, en los próximos dos años
Moble no tiene la capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas	Moble ha de administrar su inventario con un espacio adecuado para producto terminado	
La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a su acogida en el mercado	Es necesario gestionar la información obtenida mediante redes sociales y página web, para conocer inquietudes de los clientes permitiendo mantener una buena acogida en el mercado	Abrir nuevos locales a nivel nacional, en los próximos dos años
Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas	Es necesario implementar una pequeña base de datos para saber cuales son los productos de mayor demanda, de acuerdo a las referencias de los clientes	Implementar un nuevo sistema operativo que permita mejorar en al menos un 90% el manejo adecuado de la información

Tabla 15 Objetivos Estratégicos Moble

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)  
Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en la tabla 15 los objetivos estratégicos están planteados de acuerdo a las cuatro perspectivas: de economía y finanzas (o de rendimiento), del cliente y otros *stakeholders*, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, los cuales se aspira a alcanzar en un periodo de 3 a 5 años, buscando crear un futuro aspirado para la empresa, en donde la declaración de dichos objetivos permita cumplir con la visión, misión y estrategia empresarial y también facilite la gestión de los temas y asuntos críticos, asimismo los objetivos estratégicos serán monitoreados a través de los indicadores claves de desempeño los cuales se establecen en el siguiente punto.

### 3.8 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño son una herramienta que cubren aspectos cuantitativos y cualitativos respecto al desempeño de la organización, siendo factores medibles, es decir que lo que se mida serán aspectos claves para la toma de decisiones.

Según Armijo (2009), Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección, las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño. Es importante considerar que el indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y Son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros. (Jaramillo, 2016)

Los indicadores de gestión deben cumplir con requisitos y elementos para apoyar la gestión y conseguir el objetivo, estas características son:

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (Jaramillo, 2016)

A continuación, se definen los indicadores clave de desempeño para cada asunto crítico y objetivo estratégico de la empresa Moble:

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos	Es necesario que Moble oferte sus productos innovadores mediante redes sociales	Mantener un alto nivel competitivo de al menos el 90% en el mercado con diseños innovadores, en los próximos dos años.	Número de ventas realizadas de los nuevos diseños
	Es necesario que Moble oferte sus diseños modernos e innovadores por medio de ferias y otras exposiciones		
La empresa mantiene reuniones semanales con los trabajadores para receptor información necesaria para el mejoramiento continuo	Las exigencias de los clientes han de permitir que Moble recepte información para el mejoramiento continuo mediante reuniones semanales	Implementar nuevas estrategias a partir de la información receptada en las reuniones semanales, mejorando al menos un 90% la calidad del producto	Porcentaje de cumplimiento
La empresa ofrece productos de alta calidad	Moble debe implementar un sistema de gestión de calidad permitiendo mejorar sus productos con exigencias del cliente	Implementar una bodega de producto terminado, en los próximos dos años	Aumento de capacidad de almacenamiento para producto terminado
Moble no tiene la capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas	Moble ha de administrar su inventario con un espacio adecuado para producto terminado		
La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a su acogida en el mercado	Es necesario gestionar la información obtenida mediante redes sociales y página web, para conocer inquietudes de los clientes permitiendo mantener una buena acogida en el mercado	Abrir nuevos locales a nivel nacional, en los próximos dos años	Número de clientes nuevos por mes
Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas	Es necesario implementar una pequeña base de datos para saber cuales son los productos de mayor demanda, de acuerdo a las referencias de los clientes	Implementar un nuevo sistema operativo que permita mejorar en al menos un 90% el manejo adecuado de la información	Generar un tablero de mando integral dando a conocer el desempeño de los indicadores

Tabla 16 Indicadores Clave de Desempeño Moble

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)  
Elaborado por: La Autora

Como se aprecia en la tabla 16 los indicadores clave de desempeño están establecidos de acuerdo a cada objetivo estratégico dentro de su periodo de tiempo planteado, ya que los mismos nos brindaran información fundamental para la toma de decisiones presentes y futuras, además de permitir la medición de los objetivos y las metas conociendo de esta manera la eficiencia y eficacia de la empresa.

### **3.9 Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta de cambio que las empresas o corporaciones utilizan para transformarse tratando de alcanzar su visión. Para ello se separan los planes orientados al cambio de los planes orientados al mantenimiento de la situación existente. Bajo este esquema los planes estratégicos abarcan únicamente aquellas actividades que tienen por finalidad modificar la situación de la empresa. (Francés, 2006)

Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: Economía y Finanzas, clientes y otros stakeholders, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

#### **Economía y Finanzas:**

Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

#### **Clientes y otros stakeholders:**

Los clientes son los protagonistas de la película, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

#### **Procesos internos:**

Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.

#### **Crecimiento y aprendizaje:**

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

Las cuatro perspectivas anteriores no deben contemplarse de forma aislada, sino que formaran en su conjunto los ejes básicos del cuadro de mando integral. Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje. (Espinosa, 2013)

El cuadro de mando integral se basa en tres dimensiones, las mismas que ayudaran que el desarrollo del CMI sea totalmente funcional, a continuación se describen dichas dimensiones:

- Estrategia empresarial: instrumento básico para lograr la misión y la visión en el contexto de los valores estratégicos
- Estructura organizacional: Escenario social y físico (equipos interdisciplinarios y ambientes favorables) que facilitan la labor estratégica
- Enfoque: alineación de la estructura organizacional con la estrategia empresarial, a través de temas, asuntos, objetivos e indicadores estratégicos (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

El CMI se conforma de dos herramientas fundamentales claves para el desarrollo del plan estratégico, las cuales son: mapa estratégico y tablero de control, definiéndose a continuación cada una:

### **3.9.1 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una herramienta grafica que nos permite tener una visión clara de la estrategia de una organización, siendo de gran ayuda para facilitar la descripción del proceso de transformación de los activos intangibles de la empresa en resultados tangibles; siendo también una herramienta de comunicación, es decir permite a todos los empleados conocer la estrategia y de esta manera se contribuye con el éxito de la empresa.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.



2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros. (López, 2020)

A continuación, se ilustra el mapa estratégico donde se exponen los objetivos estratégicos propuestos, dentro de las cuatro perspectivas explicadas anteriormente:

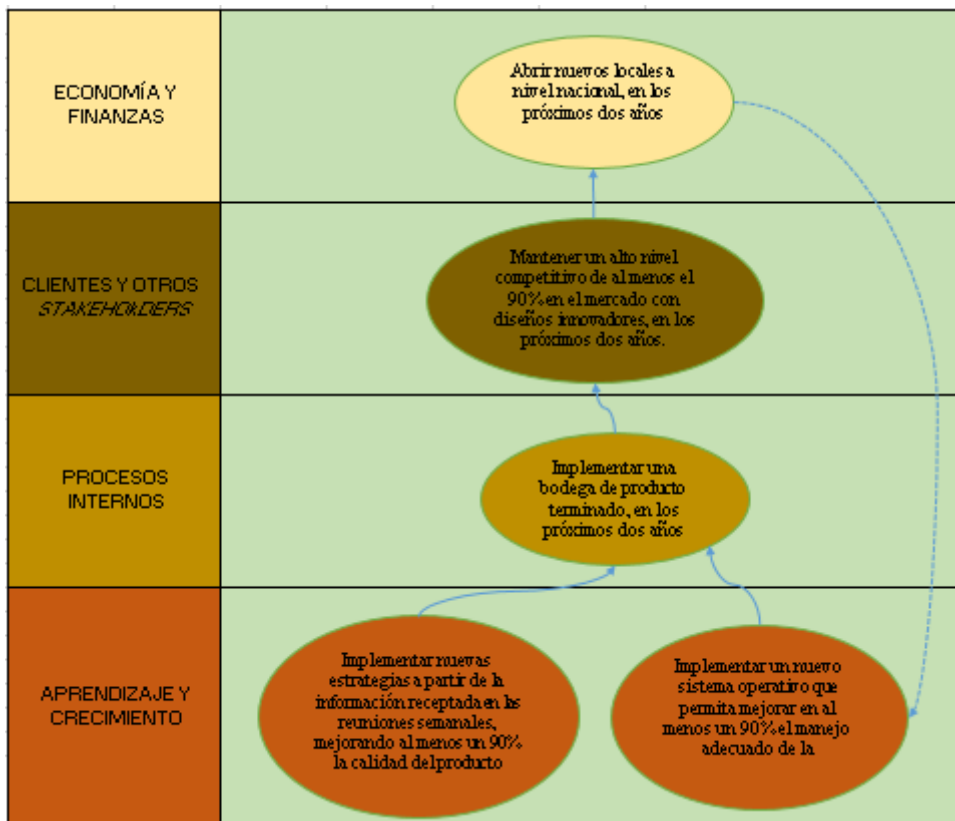


Ilustración 35 Mapa Estratégico Moble

Fuente: Adaptado de (Kaplan & Norton, 2004)

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en la ilustración 35 del mapa estratégico se cuenta con objetivos en cada una de las perspectivas, donde se reflejan la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos planteados, de tal manera que se pueda identificar claramente su complementariedad, el mapa ilustra las flechas de efecto que parten desde la perspectiva más baja hasta la más alta; en cada perspectiva se pretende cumplir cada objetivo partiendo del inicial y seguido de los siguientes respectivamente, al conseguir el cumplimiento del objetivo final, mediante una línea discontinua se realiza una conexión desde la perspectiva más alta hacia la más baja en el cual se refleje el cierre del ciclo de mejoramiento continuo del proceso estratégico, logrando de esta manera alinear los objetivos de la empresa y también identificar de manera clara los activos intangibles de la organización.

### **3.9.2 Tablero de control**

El Tablero de Control es una herramienta que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño del negocio. Es una organización sistemática de las informaciones, destinadas a facilitar el ejercicio de las responsabilidades dentro de la Organización. (Jara, 2012)

Para Viñegla (2000), Es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. Esta herramienta está estructurada bajo el concepto de responsabilidad por los resultados, con el objetivo de mostrar una síntesis de las actividades que se controlan, estructurado acorde a la estructura funcional de la empresa.

El tablero de control cuenta con los siguientes beneficios:

- Determina la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión y misión de la empresa.
- Proporciona una metodología para alinear vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias de toda la empresa.
- Planifica y establece objetivos, metas e indicadores.
- Une vertical y horizontalmente, los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.
- Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.

- Vincula los resultados de la ejecución con los sistemas de evaluación del desempeño. q Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- Proporciona información para el control estratégico y operacional.
- Mejora la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional y de calidad
- Fomenta el cambio en la empresa.
- Facilita el consenso y compromiso en el equipo de dirección.
- Mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas. (Fleitman, 2010)

A continuación, se presenta el tablero de control elaborado para la empresa Moble:

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVAS	TEMA CRÍTICO	ASUNTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIAS DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Economía y Finanzas	Finanzas	La empresa mantiene ingresos cada vez mayores debido a su acogida en el mercado	Abrir nuevos locales a nivel nacional, en los próximos dos años	Número de clientes nuevos por mes	La empresa necesita gestionar la información obtenida de los clientes para conocer de mejor manera el mercado e implementar nuevos locales	\$ 3.500,00
Clientes y otros Stakeholders	Marketing y Ventas	La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos	Mantener un alto nivel competitivo de al menos el 90% en el mercado con diseños innovadores, en los próximos dos años.	Número de ventas realizadas de los nuevos diseños	Desarrollar un plan de marketing para ofertar sus nuevos diseños mediante redes sociales y por medio de ferias y otras exposiciones	\$ 1.000,00
Procesos internos	Producción	La empresa ofrece productos de alta calidad	Implementar una bodega de producto terminado, en los próximos dos años	Aumento de capacidad de almacenamiento para producto terminado	Implementar un sistema de gestión de calidad y un espacio adecuado para el producto terminado	\$ 3.000,00
		Moble no tiene la capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas				
Aprendizaje y crecimiento	Capital Humano	La empresa mantiene reuniones semanales con los trabajadores para receptar información necesaria para el mejoramiento continuo	Implementar nuevas estrategias a partir de la información receptada en las reuniones semanales, mejorando al menos un 90% la calidad del producto	Porcentaje de cumplimiento	Implementar un plan de capacitación del personal sobre sistema informático que permita el mejoramiento continuo en los procesos	\$ 2.000,00
		Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas	Implementar un nuevo sistema operativo que permita mejorar en al menos un 90% el manejo adecuado de la información	Generar un tablero de mando integral dando a conocer el desempeño de los indicadores		

Tabla 17 Tablero de Control Moble

Fuente: Adaptado de (Kaplan & Norton, 2004)

Elaborado por: La Autora

### **3.10 Plan estratégico**

El plan estratégico es un procedimiento estructurado y sistemático de trabajo que define, enfoca y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica, para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Su propósito es validar los objetivos estratégicos planteados, asegurar y monitorear que las estrategias de valor se cumplan de acuerdo a parámetros y al cronograma.

Brenes Bonilla (2003), define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Dentro del plan estratégico se encuentran elementos claves para facilitar su comprensión, partiendo con la estrategia empresarial, luego se detallan las estrategias integrales de valor a las cuales se establecerán un periodo de tiempo al que se recomienda sea trimestral, cuatrimestral o semestral, se procede con la especificación de los recursos ya sean estos del personal o físicos los mismos que asegurarán el cumplimiento del plan, seguidamente se identifican los responsables primarios y de apoyo que serán claves para que el desarrollo del plan sea exitoso, luego se transcriben los objetivos estratégicos los cuales se toman en cuenta para alcanzar las estrategias establecidas y finalmente se describen las evidencias que mediante medios de verificación afirmen la validez de las estrategias de valor.

Se procede con la elaboración del plan estratégico para la empresa Moble:

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "MOBLE"																				
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra estrategia se fundamenta en su economía y finanzas de esta manera gestiona su capital humano con capacitaciones y motivaciones, garantizando así la calidad de sus productos para aumentar su demanda de clientes mediante alianzas estratégicas ofreciendo productos innovadores.																				
ESTRATEGÍAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL:												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS			
La empresa necesita gestionar la información obtenida de los clientes para conocer de mejor manera el mercado e implementar nuevos locales														Jefe de ventas y marketing	Computadora, insumos de oficina	\$ 3.500,00	Gerente	Personal de ventas y Marketing	Abrir nuevos locales a nivel nacional, en los próximos dos años	Verificación de los nuevos locales
La empresa necesita desarrollar un plan de marketing para ofertar sus nuevos diseños mediante redes sociales y por medio de ferias y otras exposiciones														Jefe de ventas y marketing	Computadora, insumos de oficina	\$ 1.000,00	Gerente	Personal de ventas y Marketing	Mantener un alto nivel competitivo de al menos el 90% en el mercado con diseños innovadores, en los próximos dos años.	Plan de marketing implementado
La empresa ha de implementar un sistema de gestión de calidad y un espacio adecuado para el producto terminado														Ingeniero De Producción	Computadora, insumos de oficina	\$ 3.000,00	Gerente	Personal de Producción	Implementar una bodega de producto terminado, en los próximos dos años	Sistema de calidad implementado
La empresa requiere implementar un plan de capacitación del personal sobre sistema informático que permita el mejoramiento continuo en los procesos														Jefe de Talento Humano	Equipos técnicos	\$ 2.000,00	Gerente	Todo el personal	Implementar nuevas estrategias a partir de la información receptada en las reuniones semanales, mejorando al menos un 90% la calidad del producto	* Plan de capacitación del personal * Registro del 100% de asistencia del personal a las capacitaciones
	Implementar un nuevo sistema operativo que permita mejorar en al menos un 90% el manejo adecuado de la información	Sistema informático implementado y desarrollado																		

Tabla 18 Plan Estratégico Moble

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el plan estratégico se detallan las estrategias integrales de valor siendo estas claves para alcanzar los objetivos que mediante medios de verificación se demostrará el cumplimiento de los mismos, teniendo como responsables primarios y de apoyo a los que se encargarán de la ejecución del plan, dentro de un tiempo establecido (5 años) que se planteó en el cronograma el cual fue dividido por trimestres.

## **Conclusiones**

En base a la información obtenida en el direccionamiento estratégico, se procedió con el desarrollo del proceso de planificación a largo plazo que, estaría vigente dentro de cinco años alcanzando los objetivos de la empresa. Este marco, considera que la empresa Moble cuenta como temas críticos a los ingresos, calidad del producto, atraer clientes, desarrollo del producto, sistemas de información y trabajo en equipo y conocimiento compartido, son los factores estratégicos más importantes de la empresa los cuales se derivan de la estrategia empresarial; considerando que antes de elaborar la matriz para la calificación de los temas estratégicos se los analizó mediante herramientas de gestión que sirven de apoyo para la estrategia empresarial, las cuales son: la cadena de valor y el mapa de procesos, en los cuales se identifican los procesos clave y de apoyo.

Ya definidos los temas críticos, para continuar se identificaron los asuntos estratégicos externos existentes fuera de la empresa. En cuanto a las oportunidades se menciona: comentarios positivos en la página web y redes sociales atrae clientes y mejora su posicionamiento, las exigencias de los clientes permite mejorar la calidad del producto. En cuanto a las amenazas se considera: la competencia oferta diseños similares a menor costo y la competencia cuenta con sistemas de información más avanzados. A través del análisis FO-FA-DO-DA se determinó los asuntos críticos o las fortalezas que facilitarían y las debilidades que dificultarían, tanto el aprovechamiento de las oportunidades como la superación de las amenazas de la empresa. (Fortalezas) La empresa está a la vanguardia en el mercado ofertando diseños innovadores y modernos; la empresa mantiene reuniones semanales con los trabajadores para receptar información necesaria para el mejoramiento continuo y la empresa ofrece productos de alta calidad; (Amenazas) Moble necesita un sistema especializado para el control de inventarios, pedidos y ventas y Moble no tiene la capacidad de cubrir la demanda en temporadas altas. De igual forma a través del análisis FO-FA-DO-DA, se determinaron estrategias de valor las cuales permite mejorar la robustez estratégica de la vinculación entre los asuntos externos e internos.

Una vez determinados los asuntos críticos, para cada asunto estratégico, seguidamente se definió los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño con los cuales se monitoreara su cumplimiento. Por otro lado, se estructuró el CMI (Cuadro de Mando Integral), el cual está conformado por dos herramientas fundamentales para el desarrollo del plan, siendo estas: mapa estratégico y el tablero de control, en ellos se asignan los objetivos y los indicadores, estando dentro de las cuatro perspectivas y estas son: mejorar los procesos e implementar nuevas estrategias e implementar un nuevo sistema operativo (perspectiva de aprendizaje y crecimiento), implementar una bodega de producto (perspectiva de procesos internos), mantener alta nivel competitivo en el mercado con diseños innovadores (perspectiva de clientes y otros *stakeholders*), abrir nuevos locales a nivel nacional (perspectiva de economía y finanzas).

Finalmente, se elaboró el plan estratégico, con un plazo máximo de cinco años, en el cual se deberá cumplir la misión y alcanzar la visión, en base a los valores estratégicos. En el plan se detallan las estrategias integrales de valor, las cuales se deberán cumplir de acuerdo al tiempo establecido en el cronograma, asignando recursos personales y físicos, así como los responsables de la ejecución del plan y el cumplimiento de los objetivos, la lectura del plan finaliza con las evidencias las cuales mediante medios de verificación se pretende demostrar el cumplimiento del mismo.



## **CAPÍTULO 4**

### **MODELO DE NEGOCIO**

#### **4.1 Modelo de negocio**

Según Amit y Zott (2010), El modelo de negocio tiene como propósito detallar el contenido, estructura y gobierno de las transacciones designadas en una organización para crear valor. En base de los conceptos expresados, el modelo de negocio tiene en común dos componentes que abarcan estrategia y valor.

Canvas, se refiere a “la manera en la cual se establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito”. (Herrera, 2015)

En los conceptos de estrategia y modelo de negocio existe una principal diferencia la misma que radica, según A. Osterwalder (2004) la estrategia es la implementación y ejecución de una idea, mientras, el modelo de negocio es la lógica como se crea y entrega valor. Para los autores Sánchez, Vélez y Araujo (2016) modelo de negocio es una visión holística que permite analizar las actividades de la empresa que permite la generación de valor.

En el modelo de negocio o Canvas se puede apreciar una estructura en la cual el eje central es la propuesta de valor, la cual se fundamenta en los socios (alianzas, accionistas, empleados, proveedores y/comunidad), actividades y recursos claves, para ser transmitidos a los segmentos de clientes a través de las relaciones y canales. La cimentación del modelo es la estructura de costos y la fuente de ingresos. (Ruales & Cárdenas Astudillo)

Según Clark y Alexander (2012), Relaciona el modelo Canvas con la propuesta del Cuadro de Mando Integral propuesto Kaplan y Norton, estableciendo cuatro pilares del modelo: producto (propuesta de valor), perspectiva del cliente (relaciones y segmentación), gestión de la infraestructura (canales, socios, recursos y actividades) y aspectos financieros (estructuras de costos y fuente de ingresos).

A continuación, se describen los nueve aspectos correspondientes a la estructura del modelo de negocio:

1. Segmentos de mercado: es muy importante que la empresa defina muy bien el mercado al que se dirige o quiere dirigirse para poder estudiar a fondo las necesidades específicas del sector objetivo, pues al ser el cliente la base del negocio debe conocerse perfectamente.
2. Propuestas de valor: las propuestas de valor son los bienes o servicios que se ofrecen. Las ventajas o valores que la empresa ofrece sobre otras para satisfacer las necesidades o problemas de un segmento de mercado determinado son los que ayudan a que el cliente escoja a uno u otro.
3. Canales: con los canales las empresas establecen contacto con los clientes, (canales de comunicación, distribución y venta). Son medios para dar a conocer las propuestas que se les ofrece y permitiéndoles comprar.
4. Relaciones con clientes: La empresa debe tener claramente definida qué tipo de relación tiene y desea con cada segmento de mercado.
5. Fuentes de ingreso: Se debe conocer detalladamente cuál es el flujo de caja que genera cada segmento de mercado y qué tipos de ingreso se reciben (por pagos puntuales de clientes, pagos periódicos por el suministro de una propuesta de valor o un servicio postventa de atención al cliente).
6. Recursos clave: Es necesario establecer minuciosamente cuáles son los recursos necesarios y cuáles se tienen para crear y ofrecer las propuestas de valor, distribuirlas y comunicarlas.
7. Actividades clave: Se debe prestar especial atención a las actividades vitales para que el modelo de negocio funcione. Estas actividades clave son las que conducen o no al éxito. De su buena funcionalidad depende que la propuesta de valor se dirija por los canales adecuados, se establezcan las relaciones necesarias con los clientes y se perciban los ingresos esperados.
8. Socios clave: Las asociaciones hoy en día toman un lugar importante en el éxito de cualquier modelo de negocio. Deben establecerse, eso sí, las más estratégicas y las que generen más contribuciones de interés al negocio.
9. Estructura de costes: Es fundamental conocer a plenitud los costos de la operación, pues sin importar el modelo, es siempre imprescindible tratar de minimizarlos. Al identificar actividades, asociaciones y recursos clave se hace más fácil determinar los costos inherentes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio de la empresa. (Osterwalder, 2014)

## Importancia del modelo de negocio

La importancia del Modelo Canvas destaca por su flexibilidad en la generación de información para el emprendedor, ya que sus nueve componentes pueden reagruparse en torno a cuatro preguntas, que todo emprendedor debe conocer, estas son:

- ¿Qué ofrecemos? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Quién es nuestro cliente y cuáles son sus necesidades?
- ¿Cómo desarrollamos la propuesta de valor a través de las actividades que llevamos a cabo?
- ¿Cuál es la lógica económica de la generación de valor? (Ruales & Cárdenas Astudillo)

Es una herramienta para la etapa de análisis del proceso de planificación estratégica que permite identificar aspectos de la estrategia actual, delineando los detalles esenciales que se deben conocer para entender cómo la unidad puede entregar valor a sus accionistas y clientes y cómo puede a la vez capturar valor del medio en que se desenvuelve. Por lo tanto su objetivo no es tan sólo describir la unidad actual sino que también gestionarla con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas, por ejemplo por medio de la innovación. (Muñoz, 2016)

Una vez establecida la conceptualización del modelo de negocio, se procede a identificar algunas ventajas y desventajas que presenta el modelo Canvas, permitiéndonos mejorar su comprensión, los cuales se muestra en la siguiente tabla 19:

Ventajas	Desventajas
Su estructura se fundamenta en un lienzo gráfico de fácil entendimiento	Genera confusión en los conceptos de estrategia y modelo de negocio
Es útil para negocios en marcha o para desarrollar idea de negocio	Poco conocimiento por parte de los emprendedores
Tiene una perspectiva interrelacionada entre sus componentes	Carece de indicadores para evaluar su desempeño
Genera conocimiento para facilitar la toma de decisiones	No toma en cuenta la valoración financiera en función del tiempo
Fácil de comprender	
Se complementa con otros modelos como el Cuadro de Mando Integral y Plan Estratégico	

Tabla 19 Ventajas y Desventajas del Modelo de Negocio

Fuente: (Muñoz, 2016)  
Elaborado por: La Autora

En base a lo expuesto referente al modelo de negocio, se procede con la elaboración y la estructuración del mismo:

### **Segmento de mercado**

Su segmento de mercado pertenece a la clase alta y media, sin embargo, los precios de los muebles que ofrece la empresa en la actualidad es una línea enfocada para la clase media. Esto lo afirmamos mediante la cantidad de ventas que se han realizado en las ciudades de Cuenca y Manta.

### **Propuesta de valor**

A la propuesta de valor se la estructuró de acuerdo a los capítulos anteriores referentes a la planeación estratégica, teniendo presente que el modelo de negocio busca captar y crear valor para la empresa, haciéndola más eficiente y competitiva frente a otras empresas dentro del mismo giro de negocio.

La propuesta de valor para la empresa Moble es la siguiente:

- Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, ofrece productos con diseños innovadores y de alta calidad

### **Canales de distribución**

Moble se maneja mediante canales de distribución directos los cuales se detallan a continuación:

Canales directos:

- Venta directa del producto al consumidor
- Redes sociales
- Página Web

### **Relación con los clientes**

Moble tiene una buena relación con sus clientes debido a su confianza con la empresa, ya que sus productos son de calidad y se brinda el servicio personalizado y de asesoramiento, de esta manera se satisface al cliente en cuanto a sus requerimientos, estos aspectos son primordiales para la empresa ya que se logra captar clientes.

### **Recursos claves**

- Las instalaciones para su planta de producción y la exhibición de los productos es arrendado.
- Personal capacitado correspondiente a todas las áreas de la empresa.
- Equipos y maquinaria correspondiente para cada proceso.

### **Fuente de ingresos**

Moble cuenta con ingresos por ventas, sus formas de pago más comunes son: contado, tarjetas de crédito, dándose el caso la empresa también ayuda a sus clientes con la forma de pago mediante plazos ya sea de quince días, un mes o el plazo que se establezca con el vendedor.

### **Actividades clave**

- Implementar un plan de marketing, en donde tenga como objeto principal dar a conocer los futuros clientes, a qué se dedica la empresa, que ofrece y cuál es el valor agregado que hace diferente a la competencia, de esta forma ayudar al equipo de ventas a cumplir con su objetivo.
- Capacitaciones frecuentes a sus empleados, logrando mejorar la eficiencia en sus procesos.
- Innovación de productos.
- Atender los requerimientos del cliente.

### **Socios clave**

- Alianzas con establecimientos financieros, con el fin de obtener tasas de interés bajas.
- Alianzas con instituciones o personas que tengan conocimiento acerca del giro de negocio del sector de muebles para su respectiva capacitación.
- Generar alianzas con proveedores que brinden materia prima de calidad.

### **Estructura de costos**

Los costos que maneja la empresa Moble son:

- Costos fijos
- Costos variables

Dentro de los costos fijos se encuentran los siguientes:

- Gastos administrativos
- Salarios al personal
- Servicios básicos

Dentro de los costos variables se encuentran los siguientes:

- Materia prima
- Mano de obra

A continuación, el modelo de negocio para la empresa Moble:

<p><b>Socios claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con establecimientos financieros</li> <li>• Alianzas con instituciones para capacitar al personal</li> <li>• Alianzas con proveedores que brinde materia prima de calidad</li> <li>• Arrendador de locales para la planta de producción y para la exhibición de productos</li> <li>• Contratación de servicio de transporte para los muebles</li> </ul>	<p><b>Actividades claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de marketing</li> <li>• Capacitaciones a empleados</li> <li>• Innovación de productos</li> <li>• Atender los requerimientos del cliente</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor:</b></p> <p>Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, ofrece productos con diseños innovadores y de alta calidad</p>	<p><b>Relación con el cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer a sus clientes</li> <li>• Servicio personalizado</li> <li>• Asesoramiento</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias de la clase alta y media</li> </ul>
	<p><b>Recursos claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Local para la atención a los clientes</li> <li>• Equipos y maquinaria</li> </ul>		<p><b>Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Página web</li> <li>• Venta cara a cara</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos:</b></p> <p>Gastos administrativos Mano de obra Servicios básicos</p>		<p><b>Fuentes de ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago en efectivo</li> <li>• Transferencia bancaria</li> <li>• Tarjetas de crédito y débito</li> </ul>		

Ilustración 36 Modelo de Negocio Moble

Fuente: Propia  
Elaborado por: La Autora

## Conclusiones

En la ilustración 36 se puede observar el modelo de negocio aplicado a la empresa Moble, en el cual se mencionó los nueve elementos del modelo, definiendo claramente que se debe hacer en cada punto y como se debe implementar el lienzo de negocio, permitiendo de esta manera explicar el rumbo que el negocio irá tomando a lo largo del tiempo.

## Conclusiones Generales

Se ha elaborado un modelo de planeación estratégica con modelo de negocio para la empresa Moble en la cual se han definido estrategias claves para alcanzar el éxito; observando que se opera de manera experimental y los trabajadores no tienen conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa; es por esta razón que se desarrolló el presente trabajo con la necesidad de que sean participe todo el talento humano de la organización logrando de esta manera hacerla más competitiva.

Como primera instancia se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, para lo cual fue necesario realizar una entrevista a la Gerente y a los trabajadores que nos ayudaron a identificar y obtener información importante de los siguientes aspectos: personal, productos y servicios, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y recursos, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias; siendo estos parámetros importantes para tener claro cuáles son los problemas que Moble está atravesando, en donde se definió que su capital no es tan fuerte como para hacer grandes inversiones, los equipos y maquinaria son aptos para el cumplimiento de la demanda sin embargo no se descarta la idea de adquirir en un futuro maquinaria con mejor tecnología de la que tiene actualmente; la empresa también necesita mejorar su planta con la adecuación de una bodega para almacenar el producto terminado y un software para el control de inventarios; por ende la capacidad de la empresa no es la esperada.

Una vez identificadas las dificultades y ventajas de la empresa, se procedió a definir el direccionamiento estratégico o el marco filosófico, conformado por los valores estratégicos, la visión, misión y la estrategia empresarial, dichos aspectos son importantes para alcanzar el éxito de la empresa a largo plazo (5 años), siendo esta la parte más importante de la planeación estratégica ya que es una fuente clave para crear un plan que ayude a la incrementación de beneficios para la empresa, considerando que sus valores están basados en la calidad, respeto y responsabilidad; por otra parte su estrategia se fundamenta principalmente en garantizar la calidad de los productos para aumentar su demanda de clientes mediante alianzas estratégicas ofreciendo productos innovadores.

Para continuar, se realizó una propuesta de planificación a largo plazo en la cual se refiere a una posible situación futura de la empresa, en ella se analizan los temas críticos que se eligieron a partir de la cadena de valor y el mapa de procesos, permitiendo ubicar de

manera sistemática las actividades primarias y de soporte, así como también los procesos clave y de apoyo de toda la empresa, seguidamente se realizó un análisis mediante la matriz FO-FA-DO-DA, donde se definen los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos y mediante la determinación de las estrategias de valor se mejorará la robustez estratégica de la vinculación que existe entre los asuntos internos y externos.

Por otro lado, se definieron los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño los cuales son de apoyo para monitorear su cumplimiento, seguidamente se procedió con la elaboración de Cuadro de Mando Integral, el cual contempla dos herramientas que son: el mapa estratégico que visualiza de manera gráfica la ubicación de los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas correspondientes al CMI; con la estructuración del plan estratégico se busca validar los objetivos planteados, también asegurar y monitorear el cumplimiento de las estrategias de valor de acuerdo con el cronograma; en el cual se definió que se debería: implementar un plan de marketing, implementar sistemas de calidad, capacitar al personal y la implementación de un sistema informático.

Por último se propuso el modelo de negocio, en donde se identificó la manera en que la empresa va a crear valor para sí misma y para sus clientes, logrando transformar las materias primas en producto terminado y vendiendo al cliente; mediante esta herramienta de análisis se definió con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma se va a generar ingresos para la empresa.



## Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Moble considerar y gestionar sus procesos con un enfoque al Sistema de Gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9001:2015 ya que este sistema abarca temas y áreas críticas como diseño y desarrollo de productos el cual será de ayuda para que la empresa tenga una mayor cartera que ofrecer a sus clientes y así expandirse en el mercado y lograr el posicionamiento que desea.

Además de la calidad en sus productos, procesos y actividades de su capital humano de manera que se asegure a sus clientes la calidad en cada área de la empresa y acciones de gestión en las mismas en este punto es importante mencionar que este sistema tiene como requisito la gestión del talento humano con planes de capacitaciones, evaluación de desempeño y desarrollo de planes de acción para reforzar los conocimientos y competencias del capital humano como estrategia la empresa puede considerar el establecer alianza estratégica con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP el cuál brinda servicios de capacitaciones a bajo costo, certificaciones de competencias avaladas para 5 años o incorporarse a organizaciones de soporte a pequeñas y medianas empresas como la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay CAPIA quienes dentro de sus servicios proponen capacitaciones, desayunos empresariales y consultoría insitu, es decir en fábrica para realización de proyectos en cualquier área que requiera gestión en la empresa.

Como se menciona este sistema no es solo de gestión sino de mejora continua es decir si se implementa un acción la misma debe ser evaluada y de acuerdo a los resultados generar medidas de acción y mejora en cada una de las áreas; es decir el mismo va de la mano y permitiría el cumplimiento del Plan Estratégico propuesto en caso de incorporarse.

Es necesario que la empresa consolide sus recursos financieros para implementar un sistema de información que agilice el manejo de los procesos y que el análisis de su información pueda ser de manera eficiente y en tiempo real de manera que permita la identificación de causas y efectos, y el flujo continuo del sistema productivo; además de planes de marketing y promoción para sus productos con un estudio frecuente de la competencia, de manera que se planteen mejoras que contrarresten la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos.

Se recomienda que las mejoras que se generen dentro de la empresa en cuanto a innovación, calidad, promoción, sistemas de información y capacitación estén orientados

al cumplimiento de la propuesta de valor de Moble de forma que todos estos temas estratégicos como los procesos estratégicos, claves y de apoyo estén integrados y orientados con el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de ser una empresa rentable, competitiva, sostenible que busque satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y desarrollar un ambiente de trabajo idóneo para su personal.

## Anexos

*Anexo 1 Cuestionario para el análisis de la situación inicial*  
Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL</b>
<b>Mercado</b>
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?
<b>Personal</b>
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?
<b>Productos / Servicios</b>
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?
<b>Precios o retribuciones</b>
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?
<b>Instalaciones y recursos</b>
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?
<b>Economía y finanzas o rendimiento</b>

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?
<b>Información y comunicación</b>
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?
<b>Toma de decisiones</b>
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?
<b>Contingencias</b>
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> ?

*Anexo 2 Definición de la Visión*

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

<b>DEFINICIÓN DE LA VISIÓN</b>
¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?
¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?
¿Qué queremos ser?
¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente que buscamos?

*Anexo 3 Definición de la Misión*

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

<b>DEFINICIÓN DE LA MISIÓN</b>
¿Qué somos?
¿En qué actividad estamos y debemos estar?
¿Cuál es y cuáles deben ser nuestros productos?
¿Por qué y para qué existimos?
¿A quién aporta valor nuestro trabajo?
¿Cómo creamos valor?
¿Qué valores estratégicos potenciamos?

*Anexo 4 Definición de la Estrategia Empresarial*

Fuente: (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>
¿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?

*Anexo 5 Sistemas de gestión de calidad normativa ISO 9001:2015*

[http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)

## Bibliografía

- Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Armijo. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Armijo, M. (2005). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de procesos (Alineados con la estrategia)*.
- Coronel, I. (2018). *Guía de Gestión Estratégica*.
- Coronel, I. (2018). *Guía de Gestión Estratégica*. Cuenca.
- Espinosa, R. (2013). *El cuadro de mando integral: concepto y fases*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases>
- Fleitman, J. (2010). *La importancia de los tableros de control*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* .
- Herrera, D. C. (2015). *El modelo de canvas en la formulación de proyectos*.
- Jara, S. Z. (2012). *Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno*.
- Jaramillo, C. M. (2016). *Los Indicadores de Gestión*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*.
- López, F. H. (2020). *Mapas Estratégicos*.
- Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial* .
- Muñoz, M. O. (2016). *Modelo de control de gestión para forestal y compañía limitada*.
- Octavio Reyes, P. (2012). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*.
- Osterwalder, A. (2014). *Canvas de modelo de negocios (lienzo de modelo de negocios) bmc (business model canvas)*. Obtenido de Recuperado a partir de [http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas\\_practic as\\_ para\\_innovacion\\_1\\_0\\_canvas\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio.docx](http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practic as_ para_innovacion_1_0_canvas_de_modelo_de_negocio.docx).
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*.
- Romero, A. F. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid España: Díaz de Santos, S. A.
- Roncancio, G. (2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Ruales, C. R., & Cárdenas Astudillo, E. F. (s.f.). *Estudio comparativo entre el plan de negocios y el modelo canvas como herramientas de decisión para el emprendedor*.
- Santandreu, E. (2011). *CENTRE METAL.LÚRGIC*. Obtenido de CENTRE METAL.LÚRGIC.
- Strickland, T. !. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Valencia, W. A. (2016). *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/311891541\\_Enfoque\\_metodologico\\_para\\_los\\_objetivos\\_estrategicos\\_en\\_la\\_planificacion\\_del\\_sector\\_publico](https://www.researchgate.net/publication/311891541_Enfoque_metodologico_para_los_objetivos_estrategicos_en_la_planificacion_del_sector_publico)