



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN**

**Planeación Estratégica para la empresa Insvalt**

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

**INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor:**

Juan Andres Auquilla Torres

**Director:**

Ing. Damián Encalada

Cuenca-Ecuador

2022

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a aquellos que amo, mi familia. A mi padre Manuel, el ejemplo más grande que tengo de perseverancia, fortaleza, dedicación y bondad; a mi madre Rosa, quién con su infinito amor y enorme apoyo, me enseñó a superarme día a día y ver lo bueno de toda la gente y de los aspectos que me rodean; y a mis hermanos, Tebo y Emilia, las almas más nobles que conozco.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, que con amor y paciencia, supieron guiarme y apoyarme en cada etapa de mi vida, permitiéndome la culminación de mi carrera universitaria. A mis hermanos, que con cariño, apoyo e incluso diferencias, enriquecieron mi crecimiento personal. Asimismo a todos los docentes de la facultad, que con su instrucción y dedicación, llegaron a despertar en mí la pasión por la carrera. Y finalmente, a los ingenieros Iván Coronel y Damían Encalada, que me brindaron; a más de sus conocimientos para la finalización de este trabajo, un apoyo constante en toda mi etapa académica.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>2</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....</b>	<b>2</b>
1.1. Nombre y Descripción de la Organización.....	2
1.2. Principales Productos .....	2
1.3. Análisis de la Situación Inicial de la Empresa Insvalt .....	2
1.4. Identificación y Obtención de Información.....	3
1.4.1. Mercado.....	3
1.4.2. Personal .....	5
1.4.3. Productos y Servicios.....	6
1.4.4. Precios o Retribuciones .....	7
1.4.5. Instalaciones y Recursos.....	8
1.4.6. Economía y Finanzas o Rendimiento.....	9
1.4.7. Información o Comunicación .....	11
1.4.8. Toma de Decisiones .....	12

1.4.9. Contingencias.....	13
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>15</b>
<b>2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>15</b>
2.1. Conceptuación del Direccionamiento Estratégico .....	15
2.2. Valores Estratégicos.....	15
2.3. Visión .....	17
2.3.1. Aspectos importantes para definir la visión .....	17
2.3.2. Visión de la empresa .....	18
2.4. Misión.....	19
2.4.1. Aspectos importantes para definir la misión .....	19
2.4.2. Misión de la Empresa.....	20
2.5. Estrategia Empresarial.....	21
2.5.1. Declaratoria.....	24
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>26</b>
<b>3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....</b>	<b>26</b>
3.1. Conceptuación de Planificación a Largo Plazo .....	26
3.2. Temas Estratégicos.....	27
3.3. Asuntos Estratégicos .....	31
3.4. Análisis FO, FA, DO, DA .....	32
3.5. Evaluación de Asuntos Estratégicos .....	34
3.6. Estrategias de Valor .....	36
3.7. Objetivos Estratégicos.....	37
3.8. Indicadores Clave de Desempeño .....	39

3.9. Cuadro de Mando Integral.....	40
3.9.1. Conceptuación de Cuadro de Mando Integral .....	40
3.9.2. Mapa Estratégico.....	40
3.9.3. Tablero de Control .....	41
3.9.4. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico .....	44
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>46</b>
<b>4. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....</b>	<b>46</b>
4.1. Conceptuación de Planificación a Corto Plazo .....	46
4.2. Objetivos a Corto Plazo.....	47
4.3. Plan Operativo Anual .....	49
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>51</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formato para la definición de valores estratégicos .....	16
Tabla 2: Matriz de identificación de factores estratégicos .....	23
Tabla 3: Matriz para la definición de temas estratégicos .....	28
Tabla 4: Matriz para la definición de los asuntos estratégicos .....	31
Tabla 5: Matriz de análisis FO, FA, DO, DA.....	32
Tabla 6: Matriz para la evaluación de asuntos estratégicos .....	34
Tabla 7: Matriz para la formulación de estrategias de valor .....	35
Tabla 8: Matriz para la redacción de objetivos estratégicos .....	37
Tabla 9: Matriz para registrar los indicadores clave de desempeño .....	38
Tabla 10: Formato para la elaboración del mapa estratégico .....	40
Tabla 11: Formato para la elaboración del tablero de control.....	42
Tabla 12: Matriz para la elaboración del plan estratégico .....	44
Tabla 13: Matriz para la redacción de objetivos a corto plazo .....	47
Tabla 14: Formato para la elaboración del plan operativo anual .....	49

## Planeación Estratégica para la empresa Insvalt

### RESUMEN

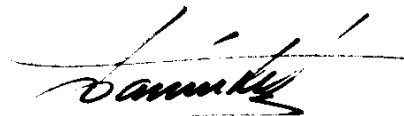
El presente trabajo consiste en la propuesta de un modelo de planificación estratégica, con la implementación de un cuadro de mando integral para la organización Insvalt, que al ser una microempresa en estado de crecimiento, carece de una adecuada estrategia empresarial, por lo que resulta indispensable una metodología que ayude a la organización a generar y alcanzar objetivos y decisiones acordes a su desenvolvimiento en el mercado. Para ello, se realizó una recopilación de datos junto a gerencia, que permitió reflejar un análisis de situación inicial, junto con la identificación de los valores estratégicos, misión y visión de la empresa, que comprenden su direccionamiento estratégico. Finalmente, se elaboró la planificación a largo plazo junto con un cuadro de mando integral que detalle toda la información obtenida y desarrollada, y se propuso una planificación a corto plazo.

**Palabras clave:** planeación estratégica, plan operativo anual, direccionamiento estratégico, cuadro de mando integral, preparados de alcohol, planificación.



Ing. Damián Encalada

**Director de Tesis**



Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.

**Coordinador de Escuela**



Juan Andrés Auquilla Torres

**Author**



## Strategic Planning for the Insvalt Company

### ABSTRACT

The present work consists of a proposal of strategic planning model, with the implementation of a comprehensive scorecard for the Insvalt company, which being a micro company in state of growth, has a lack of adequate long and short term business strategy. Therefore, a methodology that helps the organization to generate and achieve objectives and decisions according to its development in the market is essential. For this, a data collection was carried out together with the management team, which allowed an analysis of initial situation with the identification of the strategic values, mission and vision of the company, which comprise its strategic direction. Finally, long term planning was developed together with a comprehensive scorecard that details all the information obtained and developed, and a short term planning was proposed.

**Keywords:** strategic planning, annual operating plan, strategic direction, comprehensive scorecard, alcohol preparations, planning.



Ing. Damián Encalada

**Thesis Director**



Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.

**School Coordinator**



Juan Andres Auquilla Torres  
**Author**



**Translated by**

Juan Andres Auquilla Torres



## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran en constante competencia en la actualidad y debido a la evolución del mercado, es de suma importancia que una organización sepa planificar y tomar las mejores decisiones para su supervivencia en este aspecto, ya que un cambio o reestructuración sin resultados positivos supondrá grandes pérdidas económicas, de tiempo y recursos, y su posible cierre. La satisfacción del cliente es otro factor importante para el óptimo desenvolvimiento de las empresas, por lo que la planificación deberá ser enfocada en gran medida a este apartado.

Insvalt es una pequeña empresa establecida en la ciudad de Cuenca, que desde sus inicios en el año 2003 nunca ha contado con una planificación adecuada para el desarrollo de sus actividades y el aprovechamiento de sus recursos de manera óptima. La organización se ha manejado de forma cegada en relación al avance del mercado, y su imagen digital es nula por lo que se dificulta mucho la obtención de nuevos clientes. Asimismo, el surgimiento de la pandemia provocada por el virus Covid-19 ha provocado un crecimiento en la demanda de los productos desinfectantes que oferta la empresa, pero que no ha sabido aprovechar en su totalidad, y tampoco cuenta con procesos estandarizados de salud y seguridad laboral para minimizar este riesgo.

El presente estudio expone un modelo de planeación estratégica para la empresa Insvalt, formulado de manera clara y concisa para el correcto entendimiento de todos los integrantes actuales y potenciales de la organización. Este modelo analiza todas las oportunidades de mejora que tiene Insvalt en su etapa inicial, y busca mejorar el rendimiento de todas sus partes, áreas y procesos mediante la planificación a corto y largo plazo.

# CAPÍTULO I

## 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

### 1.1. Nombre y Descripción de la Organización

Según Sánchez (2021), una organización con fines de lucro es un grupo de individuos y recursos “que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.”

Insvalt se constituye en el año 2003 como una organización con fines de lucro dedicada a la fabricación y comercialización de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza, dentro de la categoría de PYME (Pequeñas y Medianas Empresas), en la ciudad de Cuenca, Ecuador y se ubica en las calles Av. Cumandá 4-38 y Ben Hur.

### 1.2. Principales Productos

Los principales productos de la empresa Insvalt son los preparados químicos para la industria de bebidas alcohólicas, en los que se destacan las mezclas de glicerina y etanol con diferentes aromas como menta, café y vainilla, y productos de limpieza como jabones líquidos, gel antibacterial y alcohol desinfectante.

### 1.3. Análisis de la Situación Inicial de la Empresa Insvalt

Para la realización e implementación de propuestas de mejora dentro de una entidad con fines de lucro, es indispensable realizar primeramente un análisis de la

situación inicial de la misma, que refleje las verdaderas necesidades y oportunidades de mejora de la empresa. Para Reymond (2018), el análisis de la situación inicial es el primer paso en el proceso de planificación y es fundamental, ya que establece la línea de base para la toma de decisiones.

#### **1.4. Identificación y Obtención de Información**

La correcta identificación de todos los factores externos e internos de la organización resulta primordial para la satisfacción con los resultados a obtener del estudio, debido a esto se procede a recolectar los datos de la entidad mediante un cuestionario base propuesto por Coronel (2018) en su libro: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, diseñado para el levantamiento de información acerca de los factores internos y externos empresariales para el análisis situacional. En la sección de anexos se muestran las preguntas de dicho cuestionario (ver Anexo 1), y a continuación se detallan las respuestas proporcionadas con datos de gerencia de Insvalt.

##### **1.4.1. Mercado**

“Los mercados son lugares donde se concentran, por un lado, vendedores que ofrecen sus mercancías a cambio de dinero y, por otro, compradores que aportan su dinero para conseguir esas mercancías. Existe, por tanto, una oferta y una demanda. Lo que se paga es el precio.” (Sampedro, 2002, p. 4)

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

El mercado al cual se enfoca la Insvalt es de carácter oligopólico y los productos de la empresa están dirigidos a toda persona natural o jurídica, mayor de

edad, sin distinción de clase social, religión, política o inclinación sexual, que resida en la ciudad de Cuenca, Ecuador y que necesite o desee adquirir preparados químicos para la industria alimenticia (bebidas alcohólicas) o de limpieza.

2) ¿Quiénes son nuestros proveedores?

- Proveedores de etiquetas: Solugraf.
- Proveedor de químicos: Quimicalcen.
- Proveedor de accesorios para mezclas, envases y tapas: PYCCA.

3) ¿Quiénes son nuestros competidores?

Los principales competidores en la ciudad de Cuenca son las empresas Prodclean, Sani y Ecuaquimica en el ámbito de productos de limpieza; y en el campo de preparados para bebidas alcohólicas sobresalen las entidades Labolab y Qumicalcen.

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

Los clientes responden favorablemente al precio de los productos ofertados, ya que es inferior a los ofrecidos por las empresas competidoras, especialmente para ámbitos mayoristas.

Al no contar con una imagen en redes sociales, la empresa no se encuentra posicionada en la ciudad de Cuenca.

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

Debido al reducido número de clientes mayoristas en el campo en el que se maneja la empresa, el nivel de competitividad en comparación a empresas más establecidas en la ciudad es bajo y la participación en el mercado es muy limitada.

#### 1.4.2. Personal

El personal son aquellas personas que brindan sus servicios a cambio de un salario por parte de un empleador. Así, los detalles de este vínculo son definidos en un contrato. (Westreicher, 2020)

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

Sí, la empresa cuenta con dos trabajadores encargados del área de mezclas, una secretaria para los ámbitos contables y un transportista para los envíos a domicilio. Dadas las características de pequeña empresa, el personal se considera idóneo en esta situación.

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

Se cumple con todas las reglamentaciones establecidas por la ley en cuanto a prestaciones con los trabajadores. En cuanto a los competidores, son comparables debido a la naturaleza de los procesos.

8) ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

El personal se ha mostrado muy a gusto con las prestaciones otorgadas por la empresa.

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

Sí, debido a comisiones disponibles en caso de ventas y obtención de nuevos clientes por parte de cualquier trabajador de la empresa.

10) ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Actualmente el ingeniero fundador de la empresa, mantiene alianzas estratégicas con potenciales proveedores para realizar capacitaciones al personal y expandir la oferta de la empresa. Asimismo, la secretaria acude a capacitaciones constantes en la plataforma digital otorgada por el SRI.

### 1.4.3. **Productos y Servicios**

Para Quiroa (2020), un producto es todo aquello que se intercambia en el mercado, desde el punto de vista económico, ya sea tanto los bienes de los cuales la empresa posee un inventario o los bienes que ya se encuentran en posesión de los consumidores y de los cuales se puede obtener un ingreso.

11) ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Según la gerencia y los datos obtenidos del historial de ventas, se concluye que los productos más demandados de la empresa son el alcohol desinfectante antiséptico al 70% de concentración y la base de glicerina para la elaboración de bebidas alcohólicas.

12) ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

Debido a la naturaleza del mercado, la proporción en la cartera para nuevos productos en la empresa es reducida, pero se han presentado casos en los que los clientes han solicitado nuevos aromas en las bases para la elaboración de bebidas alcohólicas.

13) ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

En base a la trayectoria de la empresa, se deduce que la frecuencia de innovación se da cada 2 a 3 años, debido a la evolución del mercado y la demanda de productos.

14) ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

El valor agregado de los productos es la asesoría y atención personalizada con los mismos, para cada cliente de la empresa.

15) ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Ya que todos los productos ofertados por la empresa cumplen con la normativa INEN y las demás reglamentaciones obligatorias para el normal desenvolvimiento de las actividades en el sector, se concluye que la calidad de los productos ofertados es óptima.

#### 1.4.4. **Precios o Retribuciones**

“En definitiva, el precio es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo.” (Pérez, 2006)

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

Los criterios para el precio de los productos en la empresa, se basan en los criterios de costos de producción, costos directos e indirectos y la comparativa con los costos de las entidades competidoras, fijando de esta manera una ganancia de aproximadamente el 40% dependiendo del tipo de producto y la cantidad.



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

Se ofrecen varias facilidades de pago a los clientes, tales como pago con transferencia, cheques, y efectivo. Los consumidores más frecuentes de la empresa, pueden gozar de métodos de pago a plazos.

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

Los precios manejados por la empresa son significativamente más bajos que el de las empresas pequeñas y medianas competidoras directas.

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

Al contar con todas las reglamentaciones establecidas en el Ecuador para la fabricación de los productos ofertados, la calidad está garantizada, por lo tanto este factor no se ve afectado por el costo reducido.

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

La mayoría de clientes están conformes con los precios establecidos.

#### 1.4.5. **Instalaciones y Recursos**

Se define como instalaciones y recursos a “todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos”. (Luyo, 2013)

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

Sí, ya que al cumplir con la normativa INEN, estos elementos resultan adecuados. Las instalaciones se encuentran ubicadas en el patio de un domicilio a las afueras de la ciudad de Cuenca, cumpliendo todos los requisitos legales para el

funcionamiento. Se usan jarras y embudos para la mezcla, computador para temas administrativos y facturación, y un vehículo para el transporte.

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

Sí, la empresa cuenta con todos los elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.

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

Sí, ya que no se producen mayores residuos y se optimiza el uso del agua potable para evitar costos adicionales.

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

Sí, ya que debido al cumplimiento de las normativas, el personal debe estar capacitado constantemente.

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

Al ser una pequeña empresa relativamente nueva y en fase de crecimiento, Insvalt no ha contado con innovaciones aún.

#### **1.4.6. Economía y Finanzas o Rendimiento**

“La economía es una ciencia social que estudia la forma en la que participan las personas y las organizaciones de la sociedad en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.” (Lugo, 2004)

Las finanzas son una parte de la economía que estudia la obtención y gestión del dinero y otros valores por parte de una compañía, que necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos. (Sabino, 1991)

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

Al ser una pequeña empresa en estado de crecimiento, Insvalt no posee una capacidad de reacción óptima frente a necesidades de inversión o desinversión.

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

El capital y la liquidez de la empresa, se estructuran mediante los siguientes factores:

- Ventas a los clientes.
- Inversión de gerencia.
- Cobros de deudas.

28) ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

La empresa está expuesta a:

- Riesgos de mercado.
- Riesgos de liquidez.
- Riesgos de cumplimiento.
- Riesgos de reputación.

29) ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

El aspecto económico de la empresa es una obligación compartida del gerente y secretario, que usa la herramienta Excel para el registro de todos los movimientos financieros.

30) ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

En los más de 10 años de actividad de la empresa, ésta ha presentado una tendencia creciente.

#### 1.4.7. Información o Comunicación

“La información es el conjunto de datos que configuran un mensaje que emite un emisor y que se pretende llegue al receptor para que quede informado. Siempre se lleva a cabo a través de un canal que es el que uno a ambos interlocutores han elegido.” (Peiró, 2020)

31) ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Las fuentes de información sobre el entorno más importante de la empresa son:

- El seguimiento de las estrategias de las empresas competidoras.
- Retroalimentación aplicada a clientes.
- Retroalimentación a proveedores.

32) ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

Se selecciona y se prioriza la información y datos obtenidos de la retroalimentación de clientes y proveedores, ya que son los factores más importantes para el funcionamiento de la empresa.

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

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema estructurado de información, pero se manejan las redes sociales y las plataformas virtuales de informática, asimismo se usa bastante la comunicación verbal.

34) ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

Actualmente la empresa no cuenta con sistemas informáticos, por lo que se considera una oportunidad de mejora a futuro.

35) ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Actualmente la empresa no cuenta con sistemas comunicacionales, por lo que se considera una oportunidad de mejora a futuro.

#### 1.4.8. **Toma de Decisiones**

“Se define la toma de decisiones como un proceso cognitivo en el que se realiza una elección entre posibles alternativas, incluso cuando se trate solo de una alternativa posible hay otra potencial: “la inacción”, el no actuar.” (Flores, 2020)

36) ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

Todos los miembros de la empresa pueden sugerir cambios mejoras que son analizadas y aceptadas o negadas por el gerente.

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

El gerente es la persona encargada de la toma de decisiones luego de recopilar y analizar las sugerencias otorgadas por todo el personal.

38) ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

La experiencia de gerencia es el mayor criterio al momento de la toma de decisiones.

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

La información obtenida se concluye como datos certeros que apoyan a la toma decisiones.

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

Dada la naturaleza de la empresa, todos los integrantes tienen el mismo porcentaje de participación en la toma de decisiones.

#### 1.4.9. Contingencias

“La contingencia se puede referir a esos momentos inciertos de futuro y por lo tanto es aquello que puede o no concretarse. Dentro de la contabilidad es aplicado a las nóminas de los trabajadores cuando se hacen retenciones.” (González, 2020)

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

Se pretende elaborar un reglamento interno que recopile la mayoría de contingencias para los cambios imprevistos y críticos en el personal, que permita solucionarlos de manera estandarizada y efectiva.

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

Se pretende elaborar un manual de procesos que recopile la mayoría de contingencias para los cambios imprevistos y críticos en los procesos, que permita solucionarlos de manera estandarizada y efectiva.

43) ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?

En caso de cambios imprevistos en los productos, se procede con un reemplazo y/o reembolso inmediato al cliente.

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

La empresa implementa descuentos y promociones, que respondan oportunamente a los cambios en el mercado.

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

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de acción ante cambios en el macro entorno y stakeholders, ya que se ha procedido conforme se han presentado dichos cambios.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1. Conceptuación del Direccionamiento Estratégico**

Al finalizar el análisis situacional de la empresa, se procede con la estructuración del direccionamiento estratégico, siendo un proceso en el que se estructuran los valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial de la entidad, que son factores que le permiten a las organizaciones planificar sus acciones conforme a los objetivos que ésta quiera y necesite cumplir a largo y corto plazo.

Según Gutiérrez (2019), la dirección estratégica tiene sus inicios en la necesidad que tienen las empresas de construir una ventaja competitiva que le permita subsistir en su mercado laboral, sin embargo, dicho procedimiento implica una inversión de recursos valiosos como el tiempo, el personal y la tecnología y se quiere englobar una serie de acciones que le permitirá adquirir a la organización una ventaja organizacional. Por esta razón se debe gestionar el conocimiento de manera efectiva ya que servirá como base de datos a fin de observar, analizar y coordinar los procesos ejecutados, así como aportar un valor significativo a la planeación de futuras decisiones. (p. 2)

#### **2.2. Valores Estratégicos**

Para Franco (2016) los valores estratégicos son elementos integrantes de los sistemas de gestión de la calidad que hacen parte de su direccionamiento estratégico y se convierten en unidades de gestión que deben ser planificadas, ejecutadas, controladas, evaluadas y mejoradas, al igual que los demás elementos del direccionamiento. Encierran cada uno un



conjunto de fundamentos epistemológicos, conceptuales y metodológicos, que iluminan y orientan la gestión del sistema.

El desarrollo de los valores estratégicos de la empresa Insvalt se llevó a cabo mediante reuniones con gerencia y una clasificación de importancia que se puede evidenciar en la siguiente tabla:

DEFINICIÓN DE VALORES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA INSVALT						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
COMPROMISO CON EL CLIENTE					X	Nos esforzamos diariamente por generar un compromiso entre los clientes y la empresa, ya que es la promesa de venta y asesoría para la adquisición y entrega efectiva de todos los productos.
CALIDAD DEL PRODUCTO					X	Buscamos satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo productos que cumplan con todos los estándares vigentes de calidad en el mercado.
SEGURIDAD INTEGRAL E INDUSTRIAL					X	Siempre tenemos presente todos los riesgos que pueden afectar al personal en el área de trabajo, con el fin de generar protección y capacitación para realizar un trabajo seguro y confiable.
ETICA PROFESIONAL			X			
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE			X			
INTEGRIDAD				X		Fomentamos un correcto desarrollo laboral que lleva a que cada acción que se realice cumpla con los principios que se caracteriza en la empresa, considerando su crecimiento y a la consolidación de su imagen.
PERSEVERANCIA			X			
RESPECTO			X			
CUIDADO AMBIENTAL			X			

Tabla 1: Formato para la definición de valores estratégicos. Información: Empresa Insvalt.

Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

En la Tabla 1 se definen y se clasifican los valores estratégicos establecidos con gerencia, con las abreviaturas NI (nada importante), PI (poco importante), I (importante), MÍ, (muy

importante), y SI (sumamente importante); de los cuales se escogen para su desarrollo únicamente a los valores que obtengan las dos últimas calificaciones, siendo estos:

- Compromiso con el cliente.
- Calidad del producto.
- Seguridad integral e industrial
- Integridad

### 2.3. Visión

Luego de clasificar y escoger los valores estratégicos de la empresa, se procede con el establecimiento de la visión, que se define como una meta que toda la organización quisiese alcanzar en el futuro en un período determinado de tiempo. La exposición de ésta tiene como objetivo la inspiración de todo el personal para el alcance de todos los puntos detallados en su declaratoria.

Para Fleitman (2008), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

A continuación, se exponen preguntas que sirven de apoyo para la definición de la visión de la empresa Insvalt.

#### 2.3.1. Aspectos importantes para definir la visión

- ¿Para qué funciona la empresa Insvalt?

La empresa está enfocada en la fabricación y comercialización de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza, y en la obtención de una rentabilidad a

través de la venta de dichos productos, con enfoque en la calidad; con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

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

La empresa aspira a ser la principal fabricante y comercializadora de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

- ¿Quiénes somos y qué queremos ser?

Insvalt es una empresa en estado de crecimiento, de fabricación y comercialización de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza, que aspira a establecerse sólidamente en la ciudad de Cuenca, generando una mayor calidad de los productos ofertados y una credibilidad sólida con los clientes en el proceso.

- ¿Para qué deseamos alcanzar el escenario futuro aspirado?

Para lograr un puesto establecido en el mercado, que permita a la empresa generar más oportunidades e ingresos hacia sus empleados y una mejor calidad en sus productos ofertados.

- ¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro aspirado?

El plazo establecido es de 5 años.

### **2.3.2. Visión de la empresa**

Mediante las preguntas anteriormente respondidas, la empresa Insvalt propone la siguiente declaratoria de visión:

Insvalt es una empresa en estado de crecimiento, enfocada en la fabricación y comercialización de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza, que aspira, en los próximos 5 años, ser la principal empresa fabricante y comercializadora de

preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza en la ciudad de Cuenca, Ecuador. La empresa generará en el proceso una mayor calidad de sus productos ofertados, más oportunidades para sus empleados y una mayor credibilidad con sus clientes, logrando altos niveles de rentabilidad y competitividad a través de la venta de dichos productos.

## **2.4. Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Thompson, 2006)

A continuación, se exponen preguntas que sirven de apoyo para la definición de la misión de la empresa Insvalt.

### **2.4.1. Aspectos importantes para definir la misión**

- ¿Qué somos?

Insvalt es una empresa que produce y comercializa preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza, enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes mediante productos de alta calidad.

- ¿En qué actividad estamos y debemos estar?

Insvalt está dedicada a la fabricación y comercialización de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza.

- ¿Cuáles son y cuáles deben ser nuestros productos?

El principal producto son los preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza

- ¿Por qué y para qué existimos?

Insvalt es una empresa con fines de lucro dedicada a la fabricación y comercialización de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza que surgió a partir de la creciente demanda de dichos productos en la zona donde está ubicada.

- ¿A quiénes aporta valor nuestro trabajo?

El trabajo que realiza la empresa aporta valor a los clientes que adquieren el producto.

- ¿Cómo creamos valor?

Al brindar un producto de calidad para el cliente y que este genere confianza y satisfacción hacia la empresa.

- ¿Qué valores estratégicos potenciamos?

El compromiso con el cliente, la calidad del producto, la seguridad integral e industrial, y la integridad.

#### **2.4.2. Misión de la Empresa**

A través de las preguntas anteriormente respondidas, la empresa Insvalt propone la siguiente declaratoria de misión:

Insvalt es una empresa en estado de crecimiento, que se dedica a la fabricación y comercialización de preparados de alcohol para la industria alimenticia y de limpieza en la ciudad de Cuenca. La empresa genera oportunidades de trabajo bajo las medidas de seguridad industrial necesarias para sus empleados, satisfaciendo a su demanda, comprometidos con la clientela y buscando el desarrollo de la comunidad, brindando el mejor servicio con productos de alta calidad.

## 2.5. Estrategia Empresarial

Para finalizar con el direccionamiento estratégico, se procede con la estructuración de la estrategia empresarial, la cual consiste en la manera en la que la organización pretende crear valor y cumplir con todos los lineamientos planteados en su misión y visión dentro del contexto de sus valores estratégicos.

A continuación, se exponen preguntas que sirven de apoyo para el planteamiento de la estrategia empresarial de la empresa Insvalt:

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

Reducción de costos y servicio de entregas a domicilios.

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

Mediante el uso de redes sociales, la creación constante de promociones y publicidad digital.

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

Debemos realizar un seguimiento de estrategias de competidores y asimilar aspectos que nos permitan un crecimiento económico. La relación con stakeholders será sumamente transparente y contará con una retroalimentación activa que permita la mejora de cada proceso.

- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?

- Oferta de competidores.
- Desarrollo de imagen.
- Proveedores.

- Alianzas estratégicas.
  - Relación con clientes.
  - Tecnología e innovación.
  - Factores comerciales.
  - Factores medioambientales.
- ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?
    - Estrategias para crecer: Penetración en el mercado, diversificación relacionada.
    - Estrategias genéricas: Liderazgo en costos, mejor precio.
    - Estrategias de cobertura de mercado: Segmentación.
    - Estrategias de enlace: Alianzas estratégicas.

Al responder las preguntas de apoyo, y con la ayuda de gerencia, se procedió a la identificación de los factores estratégicos de la empresa, y su consiguiente clasificación dentro de la matriz presentada a continuación, para finalmente determinar la fuerza impulsora y los factores clave de éxito mediante las posiciones de estas.

## MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS

	Oferta de competidores	Desarrollo de imagen	Proveedores	Alianzas estratégicas	Relación con clientes	Tecnología	Factores comerciales	Factores medioambientales	Innovación en oferta	horizontales (unos)
Oferta de competidores		1	1	1		1	1	1	1	7
Desarrollo de imagen			1	1		1		1		4
Proveedores						1		1		2
Alianzas estratégicas						1		1		2
Relación con clientes						1	1	1	1	4
Tecnología										0
Factores comerciales								1	1	2
Factores medioambientales										0
Innovación en oferta										0
<b>verticales (blancos)</b>	0	0	0	1	4	0	4	1	5	
<b>horizontales (unos)</b>	7	4	2	2	4	0	2	0	0	
<b>total</b>	7	4	2	3	8	0	6	1	5	
<b>orden de importancia</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	

Tabla 2: Matriz de identificación de factores estratégicos. Información: Empresa Insvalt. Fuente:

Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON*

*CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.



En la tabla expuesta, se clasifican todos los factores estratégicos planteados para la organización junto con gerencia y para definir el orden de importancia y la identificación de la fuerza impulsora, se comparan las filas con las columnas, colocando el número 1 en la celda donde el factor vertical sea más importante que el horizontal, y en el caso contrario, se deja la celda vacía. Al final, los totales de cada factor se determinan sumando todos los números 1 en el caso de los horizontales, y sumando las celdas vacías en caso de los verticales. El mayor valor obtenido de la matriz corresponderá a la fuerza impulsora de la empresa, seguido de cuatro factores clave de éxito que correspondería a los subsiguientes factores con mayor puntuación. La fuerza impulsora será el factor en el cual se verán apoyadas todas las decisiones futuras importantes para la empresa.

- Fuerza Impulsora:
  - Relación con clientes
- Factores clave de éxito
  - Oferta de competidores
  - Factores comerciales
  - Innovación en oferta
  - Desarrollo de imagen

#### 2.5.1. **Declaratoria**

En base a la clasificación de los factores estratégicos, la empresa Insvalt propone la siguiente estrategia empresarial:

La empresa tendrá un enfoque mayoritario en la relación con sus clientes, basándose en factores que le permitan mejorar este vínculo, analizando las ofertas de competidores con el fin de proponer mejores factores comerciales y una innovación en la

oferta propia, para lograr un óptimo desarrollo en el mercado de alcohol desinfectante en Cuenca. Asimismo se pretende desarrollar una imagen tanto publicitaria como social de la empresa, que permita generar confianza con los clientes y abra paso a nuevas y mejores relaciones con stakeholders y proveedores.

## CAPÍTULO III

### 3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

#### 3.1. Conceptuación de Planificación a Largo Plazo

La planificación a largo plazo pretende reducir los riesgos que conllevan los procesos en los negocios, y al mismo tiempo elevar la productividad y por consiguiente el éxito de la organización; y todo esto junto a una correcta coordinación de los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa en un período mayor a 5 años. Período en el cual todas las acciones deberán facilitar el cumplimiento de los objetivos de la mencionada planificación planteada en un principio.

Para Barriga (2006) planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos y los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados que puedan controlar el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de planificación a largo plazo debe ser lo suficientemente flexible para permitirse modificaciones y mejoras que la empresa analice y considere apropiados a lo largo del período establecido y en respuesta a las situaciones y circunstancias que se presenten, para alcanzar de mejor manera sus objetivos planteados.

La planificación a largo plazo se puede llevar a cabo con la correcta identificación y definición de sus temas estratégicos, asuntos estratégicos, objetivos estratégicos y finalmente los indicadores clave de desempeño.

### **3.2. Temas Estratégicos**

La definición de los temas estratégicos se constituye como el primer paso de la planificación a largo plazo, donde se pretende identificar a aquellos aspectos que se relacionan directamente con el direccionamiento estratégico ya definido de la empresa.

Para Coronel (2018) los temas estratégicos son aquellos 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. (p. 9)

Estos procesos y áreas deberán ser determinados en base al estudio de la cadena de valor de la empresa y de su mapa de procesos. Asimismo, luego de identificar y definir estos temas estratégicos, deberán ser colocados dentro de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (p.45):

- Económica y financiera
- De clientes
- De procesos internos
- De formación y crecimiento

Se procedió a identificar y definir los temas estratégicos de la empresa mediante la siguiente matriz de ponderación donde se podrán clasificar en base a la importancia que tengan para la organización según el criterio de gerencia y el grupo de estudio:

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Relación con clientes	Valor del cliente	X			Aspecto de crecimiento a largo plazo de la empresa.	Económica y financiera
	Retención de clientes	X			Metodologías que permiten una mejor gestión de clientes.	De procesos internos
Oferta de competidores	Rapidez en entrega		X			De procesos internos
	Precio	X			Atributo de los productos que permite generar competitividad dentro del mercado.	Del cliente y otros stakeholders
Factores comerciales	Facilidad de pago		X			Del cliente y otros stakeholders
Innovación en oferta	Diseño de productos		X			De procesos internos
	Disponibilidad del servicio a domicilio	X			Atributo del servicio de entrega a domicilio de los productos	Del cliente y otros stakeholders
Desarrollo de imagen	Marketing digital	X			Uso de redes e infraestructura informática.	De aprendizaje y crecimiento
	Plataforma web			X		Económica y financiera

Tabla 3: Matriz para la definición de temas estratégicos. Información: Laboratorio Insvalt.

Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018

Como se puede observar en la Tabla 3, se analizan a los factores estratégicos junto con sus respectivas perspectivas del Cuadro de Mando Integral y se los pondera mediante una clasificación que tiene base en la importancia de estos para la empresa, empezando por la más alta (A) y terminando en la más baja (C). Los temas estratégicos que al final del ejercicio sean puntuados con la calificación A, serán considerados como los temas críticos para la organización en los siguientes apartados de la planificación a largo plazo. Los temas críticos de la empresa Insvalt se detallan como:

- **Valor del cliente:** Aspecto de crecimiento a largo plazo de la empresa, que determina el total de ingresos que aportan el consumidor para la empresa en un período de tiempo y sirve para la toma de decisiones, especialmente en el aspecto de marketing.
- **Retención de clientes:** Metodologías que permiten una mejor gestión de clientes al crear una fidelización de estos hacia la empresa, aumentando el tiempo de vida del consumidor.
- **Precio:** Atributo de los productos que permite generar competitividad dentro del mercado y para el cliente consiste en un factor indispensable para su enganche a la organización.
- **Disponibilidad del servicio a domicilio:** Atributo del servicio de entrega a domicilio de los productos
- **Marketing digital:** Uso de redes e infraestructura informática, ya que en la actualidad las nuevas empresas no pueden ser competitivas si no tiene una imagen digital.

### 3.3. Asuntos Estratégicos

El siguiente paso en la planificación a largo plazo, es la identificación y análisis de los asuntos estratégicos de la empresa, con el fin de proponer los objetivos a largo plazo y sus respectivas estrategias de valor, que surgirán como guías para el alcance de estos.

Los asuntos estratégicos se constituyen como elementos incluyentes para la empresa en cuanto al cumplimiento de su direccionamiento estratégico, tanto en la misión, la visión y la estrategia empresarial, y su obtención se da mediante el planteamiento previo de los temas críticos. Estos son externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades).

Se utiliza un análisis FODA para identificar y seleccionar los asuntos estratégicos junto con las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que tiene la organización para la planeación a largo plazo. A continuación se detalla la tabla 2 de definición de los asuntos estratégicos mediante el análisis FODA:



DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS CRÍTICOS
	<b>FORTALEZAS</b>
VALOR DEL CLIENTE	La empresa construye y gestiona una relación fuerte con sus clientes
PRECIO	El precio de los productos ofrecidos es competente
RETENCIÓN DE CLIENTES	La empresa posee una herramienta CRM para gestionar clientes
	<b>DEBILIDADES</b>
MARKETING DIGITAL	La plataforma de publicidad digital de la empresa es deficiente
	La empresa es poco conocida en el mercado local
DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	El servicio a domicilio de la empresa es deficiente
	<b>OPORTUNIDADES</b>
RETENCIÓN DE CLIENTES	Las relaciones comerciales con clientes potenciales se identifican fácilmente mediante la herramienta CRM que posee la empresa
MARKETING DIGITAL	Existe una alta demanda en el mercado digital de productos desinfectantes
	<b>AMENAZAS</b>
PRECIO	Los comercios competidores ofrecen precios más bajos al por mayor
MARKETING DIGITAL	Las redes sociales de competidores se manejan de forma óptima y constante
DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	Los competidores poseen un servicio a domicilio más eficiente

Tabla 4: Matriz para la definición de los asuntos estratégicos. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

### 3.4. Análisis FO, FA, DO, DA

Después de definir los asuntos estratégicos, se procede con el análisis FO, FA, DO, DA, que consta de la construcción de una matriz donde se relacionan las fortalezas con las oportunidades (FO), las fortalezas con las amenazas (FA), las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA). Estas relaciones arrojan un diagnóstico situacional de la empresa, permitiendo una óptima toma de decisiones y acciones correctivas. En la tabla 5 se puede observar el análisis FO, FA, DO, DA de la empresa Insvalt:

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA									
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Las relaciones comerciales con clientes potenciales se identifican fácilmente mediante un CRM que posee la empresa.	Existe una alta demanda en el mercado digital de productos desinfectantes	Los competidores ofrecen precios más bajos al por mayor.	Las redes sociales de competidores se manejan de forma óptima y constante	Los competidores poseen un servicio a domicilio más eficiente			
FORTALEZAS	La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes	1	1	0	1	0	3	1	
	El precio de los productos ofrecidos es competente	0	1	1	0	0	2	2	
	La empresa posee una herramienta CRM	1	0	0	0	0	2	3	
DEBILIDADES	La plataforma de publicidad digital de la empresa es deficiente	0	1	0	1	0	2	4	
	La empresa es poco conocida en el mercado local	0	1	0	0	0	1	-	
	El servicio a domicilio de la empresa es deficiente	0	1	0	0	1	2	5	

Tabla 5: Matriz de análisis FO, FA, DO, DA. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

Los resultados de la matriz indican los vínculos que se dan entre los asuntos estratégicos internos y externos de la empresa reflejados con el número 1 en la celda donde existe relación y el número 0 en la celda donde la relación sea inexistente. Una vez definidas estas relaciones, se procede con la declaratoria de los asuntos críticos, que son los que obtienen una calificación más alta de la sumatoria de estas relaciones. En el caso de la empresa Insvalt, la declaratoria de los asuntos críticos corresponde a:

- La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes.
- El precio de los productos ofrecidos es competente
- La empresa posee una herramienta CRM
- La plataforma de publicidad digital de la empresa es deficiente.
- El servicio a domicilio de la empresa es deficiente.

### **3.5. Evaluación de Asuntos Estratégicos**

En la evaluación de asuntos estratégicos se analizan y se califican estos, otorgándoles ponderaciones a cada uno de los asuntos tanto externos como internos por separado para definir cuál sería la robustez estratégica de cada uno.

Según Coronel (2018), para establecer la calificación de los asuntos se considera necesario precisar los siguientes criterios:

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

La calificación de cada asunto estratégico varía entre 1 y 4, y mientras más alta sea, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Una calificación menor a 2,5 de un grupo de asuntos debería surgir como un indicativo para realizar acciones que permitan subir la robustez estratégica de este hacia la empresa. En la tabla 6 se puede apreciar la evaluación de la robustez estratégica de la empresa Insvalt:

<b>EVALUACION DE LA ROBUSTEZ ESTRATÉGICA</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes	60%	4	2.40
<b>DEBILIDADES:</b>			
La plataforma de publicidad digital de la empresa es deficiente	15%	2	0.30
El servicio a domicilio de la empresa es deficiente	25%	2	0.50
<b>TOTAL</b>	100%		3.20
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Las relaciones comerciales con clientes potenciales se identifican fácilmente mediante una herramienta CRM que posee la empresa.	25%	4	1.00
Existe alta demanda en el mercado local	15%	3	0.45
<b>AMENAZAS:</b>			
Los comercios competidores ofrecen precios más bajos al por mayor	20%	1	0.20
Las redes sociales de competidores se manejan de forma óptima y constante	25%	1	0.25
Los competidores poseen un servicio a domicilio más eficiente	15%	2	0.30
<b>TOTAL</b>	100%		2.20

Tabla 6: Matriz para la evaluación de asuntos estratégicos. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 2013.

### 3.6. Estrategias de Valor

Las estrategias de valor son propuestas de mejora para cada uno de los asuntos estratégicos que fueron evaluados anteriormente, y tienen la finalidad de identificar las amenazas y oportunidades que potencialmente pueda tener la empresa, así como las fortalezas y debilidades que posee, para direccionar los diferentes recursos y esfuerzos hacia el incremento de la robustez estratégica de dichos asuntos.

A continuación se detalla en la tabla 7 a la matriz para la formulación de estrategias de valor para la empresa Insvalt:

<b>ESTRATEGIAS DE VALOR</b>		
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>F1O1</b>	Se debe realizar un mejor seguimiento de los clientes para generar un buen feedback de estos
	<b>F1O2</b>	Se deben potenciar las estrategias de marketing para captar mayor demanda del mercado
	<b>F2O2</b>	Se ha de manejar una estrategia de precios bajos para incentivar al mercado a comprar los productos
	<b>F3O1</b>	Es necesario que la empresa mantenga el uso de la herramienta CRM para realizar un óptimo seguimiento de clientes
	<b>F3O2</b>	Se debe mejorar el uso de la herramienta CRM para percibir mayor demanda del mercado
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>F1A2</b>	Es menester difundir información de los productos y sus características a través de los correos electrónicos y redes de los clientes
	<b>F2A2</b>	Se debe realizar estrategias de ventas al por mayor, con precios bajos para ser competitivos en el mercado
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>D1O1</b>	Se ha de capacitar al personal con el manejo de las herramientas de marketing, para generar mayor demanda del mercado
	<b>D2O2</b>	La organización debe mejorar su imagen digital para hacerse más conocida en el mercado
	<b>D2O3</b>	Se debe mejorar el servicio a domicilio mediante rutas y horarios planificados con anterioridad, para generar mayor satisfacción al cliente
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>D1A1</b>	La empresa tiene que fomentar el uso correcto de las herramientas digitales con su personal
	<b>D2A2</b>	Es necesario que se adquiera un nuevo vehículo que tenga mayor espacio de carga para mejorar el servicio a domicilio y reducir costos

Tabla 7: Matriz para la formulación de estrategias de valor. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

### **3.7. Objetivos Estratégicos**

El siguiente paso consiste en el planteamiento de los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se desarrollan para atacar oportunidades de mejora que surgen en cada asunto crítico de la empresa. Estos objetivos deberán ser alcanzados en el lapso establecido para la planeación a largo plazo: 3 a 5 años.

Los objetivos estratégicos planteados deberán ser cumplidos en conjunto por toda la organización y para esto, es indispensable que puedan ser medibles mediante indicadores de gestión para analizar su desarrollo, además de ser concretos y realistas.

Con todo lo expuesto anteriormente, los objetivos estratégicos de la empresa Insvalt se detallan en la siguiente tabla 8:

<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes.</b>	Se debe realizar un mejor seguimiento de los clientes para generar un buen feedback de estos	Aplicar herramientas para construir una base sólida de clientes satisfechos con los productos, captando una mayor demanda del mercado dentro de los próximos 5 años.
	Es necesario potenciar las estrategias de marketing para captar mayor demanda del mercado	
<b>El precio de los productos ofrecidos es competente</b>	Se ha de manejar una estrategia de precios bajos para incentivar al mercado a comprar los productos	Aplicar estrategias de venta con el área financiera que permitan fijar precios a nuestros productos para que sean más competitivos en el mercado y generen mayores ganancias en un plazo de 3 años.
	Se debe realizar estrategias de ventas al por mayor para ser competitivos en el mercado	
<b>La empresa posee una herramienta CRM</b>	Es necesario que la empresa mantenga el uso de la herramienta CRM para realizar un óptimo seguimiento de clientes	Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes en los próximos 3 años
	Se debe mejorar el uso de la herramienta CRM para percibir mayor demanda del mercado	
	Es menester difundir información de los productos y sus características a través de los correos electrónicos y redes de los clientes	
<b>La plataforma de publicidad digital de la empresa es deficiente</b>	Se ha de capacitar al personal con el manejo de las herramientas de marketing, para generar mayor demanda del mercado	Adecuar las redes sociales y estrategias de marketing con un enfoque comunicacional que permita la interacción y acercamiento con los posibles clientes, con la finalidad de que la empresa impacte de forma positiva en el mercado en el plazo de 3 años.
	La organización debe mejorar su imagen digital para hacerse más conocida en el mercado	
	La empresa tiene que fomentar el uso correcto de las herramientas digitales con su personal	
<b>El servicio a domicilio de la empresa es deficiente</b>	Se debe mejorar el servicio a domicilio mediante rutas y horarios planificados con anterioridad, para generar mayor satisfacción al cliente	Incrementar un 90% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los productos, mediante la mejora y disponibilidad de este servicio, dentro de los próximos 3 años.
	Es necesario que se adquiriera un nuevo vehículo que tenga mayor espacio de carga para mejorar el servicio a domicilio y reducir costos	

Tabla 8: Matriz para la redacción de objetivos estratégicos. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

### 3.8. Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño se establecen como métricas de variables que surgen de la relación entre los asuntos estratégicos y las estrategias de valor. Estas mediciones permiten construir un análisis situacional de la empresa y evidenciar el proceso de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados anteriormente. En la tabla 9, se observa la matriz que contiene los indicadores clave de desempeño de la empresa Insvalt:

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Aplicar herramientas para construir una base sólida de clientes satisfechos con los productos, captando una mayor demanda del mercado dentro de los próximos 5 años.	Porcentaje de nuevos clientes obtenidos
Aplicar estrategias de venta con el área financiera que permitan fijar precios a nuestros productos para que sean más competitivos en el mercado y generen mayores ganancias en un plazo de 3 años.	Porcentaje de incremento de ventas
Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes en los próximos 3 años.	Índice de seguimiento efectivo (Número de llamadas de retroalimentación efectivas/Total de clientes)
Adecuar las redes sociales y estrategias de marketing con un enfoque comunicacional que permita la interacción y acercamiento con los posibles clientes, con la finalidad de que la empresa impacte de forma positiva en el mercado en el plazo de 3 años.	Porcentaje de consultas atendidas favorablemente mediante redes sociales
Incrementar un 90% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los productos, mediante la mejora y disponibilidad de este servicio, dentro de los próximos 3 años.	Porcentaje de clientes atendidos favorablemente con el servicio a domicilio

Tabla 9: Matriz para registrar los indicadores clave de desempeño. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.



### **3.9. Cuadro de Mando Integral**

#### **3.9.1. Conceptuación de Cuadro de Mando Integral**

En el presente capítulo se procede a elaborar el Cuadro de Mando Integral para la empresa Insvalt, el cual se define como una herramienta de control que facilita la toma de decisiones y está formada por los objetivos e indicadores planteados anteriormente, para la difusión de la estrategia empresarial en toda la organización.

Para Coronel, el Cuadro de Mando Integral es “un sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y asegurando que ésta cree el valor aspirado, a través de la presentación oportuna y sistemática de información equilibrada y la práctica de una comunicación abierta, que permita la toma de decisiones apropiadas en los ámbitos de planificación, ejecución, control y mejora continua.” (2018)

El Cuadro de Mando Integral consta de dos elementos que se analizarán a continuación: el mapa estratégico y el tablero de control.

#### **3.9.2. Mapa Estratégico**

El mapa estratégico se constituye como la herramienta gráfica del Cuadro de Mando de Integral que permite representar a los objetivos estratégicos con su orden necesario de cumplimiento de abajo hacia arriba para el alcance de la estrategia empresarial y analizar la relación que hay entre estos, junto con su importancia, en base a las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (p.45):

- Económica y financiera

- De clientes
- De procesos internos
- De formación y crecimiento

A continuación se evidencia en la tabla 10 al mapa estratégico de la empresa Insvalt:

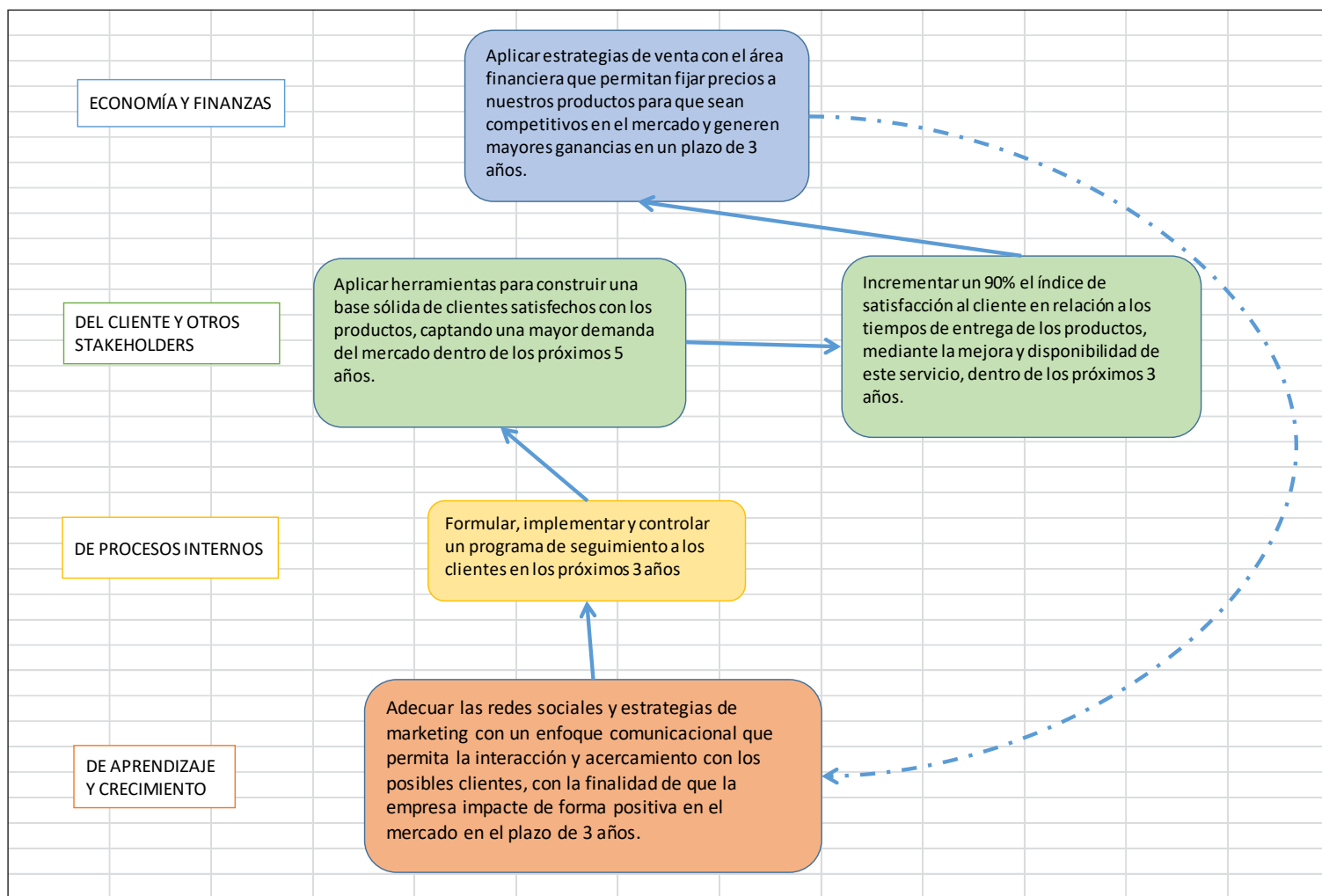


Tabla 10: Formato para la elaboración del mapa estratégico. Información: Empresa Insvalt. Fuente: adaptación de Robert Kaplan y David Norton, *Mapas Estratégicos*, 2004.

### 3.9.3. Tablero de Control

El Tablero de Control se define como una matriz en la que consta toda la información relevante de los elementos que conforman a la planeación estratégica y sus relaciones entre sí,

siendo estos los temas y asuntos críticos junto con los objetivos estratégicos que se obtienen de estos, los indicadores de gestión que sirven para medirlos, las estrategias de valor que se obtienen a partir de cada asunto crítico y los presupuestos planificados para la implementación de todos los elementos. Todo esto organizado en base a las cuatro perspectivas ya mencionadas.

Con lo anterior expuesto, se presenta a continuación mediante la tabla 11, al Tablero de Control de la empresa Insvalt:

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Precio	El precio de los productos ofrecidos es competente	Aplicar estrategias de venta con el área financiera que permitan fijar precios a nuestros productos para que sean más competitivos en el mercado y generen mayores ganancias en un plazo de 3 años.	Porcentaje de incremento de ventas	Se ha de manejar una estrategia de precios bajos y de ventas al por mayor para incentivar al mercado a comprar los productos y ser más competitivos.	\$ 800.00
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Valor del cliente	La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes.	Aplicar herramientas para construir una base sólida de clientes satisfechos con los productos, captando una mayor demanda del mercado dentro de los próximos 5 años.	Porcentaje de nuevos clientes obtenidos	Es necesario potenciar las estrategias de marketing para captar mayor demanda del mercado y generar un mejor seguimiento de clientes.	\$ 600.00
	Disponibilidad del servicio	El servicio a domicilio de la empresa es deficiente	Incrementar un 90% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los productos, mediante la mejora y disponibilidad de este servicio, dentro de los próximos 3 años.	Porcentaje de clientes atendidos favorablemente con el servicio a domicilio	Se debe mejorar el servicio a domicilio mediante rutas y horarios planificados con anterioridad, para generar mayor satisfacción al cliente, junto con la adquisición de un nuevo vehículo que tenga mayor espacio de carga para mejorar el servicio a domicilio y reducir costos.	\$ 4,000.00
DE PROCESOS INTERNOS	Retención de clientes	La empresa posee una herramienta CRM	Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes en los próximos 3 años.	Índice de seguimiento efectivo (Número de llamadas de retroalimentación efectivas/Total de clientes)	Es necesario que la empresa mantenga el uso de la herramienta CRM para realizar un óptimo seguimiento de clientes, y se deberá mejorar la misma constantemente para difundir información de los productos y sus características a través de los correos electrónicos y redes de los clientes.	\$ 1,200.00
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Marketing Digital	La plataforma de publicidad digital de la empresa es deficiente	Adecuar las redes sociales y estrategias de marketing con un enfoque comunicacional que permita la interacción y acercamiento con los posibles clientes, con la finalidad de que la empresa impacte de forma positiva en el mercado en el plazo de 3 años.	Porcentaje de consultas atendidas favorablemente mediante redes sociales	Se ha de capacitar al personal con el manejo de las herramientas de marketing, que permita la mejora de la imagen digital de la empresa. Además se debe fomentar el uso correcto de las herramientas digitales con el personal.	\$ 1,000.00

Tabla 11: Formato para la elaboración del tablero de control. Información: Empresa Insvalt. Fuente: adaptación de Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Mapas Estratégicos*, 2004.

#### **3.9.4. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico**

El plan estratégico es el último proceso de la planificación a largo plazo, y para su elaboración se implementa una matriz que permite representarlo de forma gráfica. En esta se detallan los elementos más importantes de la planificación junto con los recursos tanto humanos como físicos, responsables primarios y de apoyo, y un presupuesto referencial para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El cronograma en la matriz sirve para lograr una implementación sistemática y controlada de cada una de las estrategias integrales de valor y se detallan las evidencias de estos procesos al final.

A continuación se muestra la matriz para la implementación del plan estratégico de la empresa Insvalt, en la tabla 12:

ESTRATEGIAS 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		
Se ha de capacitar al personal con el manejo de las herramientas de marketing, que permita la mejora de la imagen digital de la empresa y además se debe fomentar el uso correcto de las herramientas digitales con el personal.													PERSONAL DE PLANTA Y VENDEDOR	EQUIPO Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 1,000.00	GERENTE	SECRETARIA	Adecuar las redes sociales y estrategias de marketing con un enfoque comunicacional que permita la interacción y acercamiento con los posibles clientes, con la finalidad de que la empresa impacte de forma positiva en el mercado en el plazo de 3 años.	PLAN DE MARKETING DIGITAL OPERATIVO
Es necesario que la empresa mantenga el uso de la herramienta CRM para realizar un óptimo seguimiento de clientes, y se deberá mejorar la misma constantemente para difundir información de los productos y sus características a través de los correos electrónicos y redes de los clientes.													PERSONAL DE PLANTA Y VENDEDOR	EQUIPO Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 1,200.00	GERENTE		Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes en los próximos 3 años.	SISTEMA CRM OPERATIVO CON DATOS HISTÓRICOS DE CLIENTES
Se debe mejorar el servicio a domicilio mediante rutas y horarios planificados con anterioridad, para generar mayor satisfacción al cliente, junto con la adquisición de un nuevo vehículo que tenga mayor espacio de carga para mejorar el servicio a domicilio y reducir costos.													VENDEDOR	NUEVO EQUIPO Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 4,000.00	GERENTE	SECRETARIA	Incrementar un 90% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los productos, mediante la mejora y disponibilidad de este servicio, dentro de los próximos 3 años.	INFORME DE VENTAS A DOMICILIO CON DETALLE DE CADA CLIENTE ATENDIDO
Es necesario implementar estrategias de mercadeo enfocadas en la adquisición de nuevos clientes, mediante redes sociales para captar mayor demanda.													PERSONAL DE PLANTA Y VENDEDOR	EQUIPO Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 600.00	GERENTE	SECRETARIA	Aplicar herramientas de venta mediante redes sociales para construir una base sólida de clientes satisfechos con los productos, captando una mayor demanda del mercado dentro de los próximos 5 años.	ESTRATEGIA DE MERCADEO OPERATIVA
Se ha de manejar una estrategia de precios bajos y de ventas al por mayor para incentivar al mercado a comprar los productos y ser más competitivos.													SECRETARIA	EQUIPO Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 800.00	GERENTE		Aplicar estrategias de venta con el área financiera que permitan fijar precios más bajos a nuestros productos para generar mayor competencia en el mercado y obtener un incremento de ganancias en un plazo de 3 años.	INFORME DE INCREMENTO DE VENTAS MENSUALES

Tabla 12: Matriz para la elaboración del plan estratégico. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

#### 4.1. Conceptuación de Planificación a Corto Plazo

La planificación a corto plazo toma muchos de los conceptos ya establecidos en la planificación anterior, pero con un período de tiempo de acción de un año y en el que de igual manera se requiere del compromiso de toda la organización para el cumplimiento del mismo. Esta planificación pretende facilitar el desarrollo de objetivos a corto plazo y mejorar la comunicación del personal de la empresa.

Esta herramienta asegura una compatibilidad entre los resultados que se buscan conseguir a corto plazo, con los objetivos ya establecidos para el largo plazo y de esta manera, surgir como una herramienta que anticipe todos los cambios y deficiencias anuales que se den dentro del plan estratégico.

Para Coronel (2018), la planificación a corto plazo es un subproceso de la planeación estratégica y define los aspectos que crean valor para la organización, los mismos que se pretenden desarrollar en un tiempo de hasta un año. Además, establece los mecanismos necesarios para insertar los resultados obtenidos en la planificación a largo plazo.

Es necesario definir los objetivos a corto plazo junto con el plan operativo anual, para el correcto desarrollo de la planificación a corto plazo.

#### **4.2. Objetivos a Corto Plazo**

Los objetivos a corto plazo son planteamientos que la empresa requiere lograr en un período anual, para mejorar el rendimiento de toda la organización y deben estar alineados al plan estratégico previamente estructurado.

La finalidad del planteamiento de estos objetivos, es la de unificar los esfuerzos de gerencia junto con el personal operativo de la organización, de modo que se genere una correcta comunicación, coordinación, control y aclaramiento de las metas a lograr en un año.

Estos objetivos; al igual que los planteados en la planificación a largo plazo, deberán ser realistas, medibles, concretos y sobretodo, alcanzables.

A continuación, se detalla la definición de los objetivos a corto plazo de la empresa Insvalt en la tabla 13:



DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Adecuar las redes sociales y estrategias de marketing con un enfoque comunicacional que permita la interacción y acercamiento con los posibles clientes, con la finalidad de que la empresa impacte de forma positiva en el mercado en el plazo de 3 años.	Implementar un sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, para potencializar la comunicación con los clientes mediante herramientas de marketing digital; en un plazo de 3 meses.
Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes en los próximos 3 años.	Gestionar un seguimiento al personal para el uso efectivo del programa CRM, con plazo de 1 año.
Incrementar un 90% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los productos, mediante la mejora y disponibilidad de este servicio, dentro de los próximos 3 años.	Realizar el análisis para el reemplazo del vehículo de la empresa con una camioneta, para disminuir el tiempo de entrega a los clientes; en un plazo de 3 meses.
Aplicar herramientas de venta mediante redes sociales para construir una base sólida de clientes satisfechos con los productos, captando una mayor demanda del mercado dentro de los próximos 5 años.	Realizar capacitaciones para el manejo de herramientas de servicio al cliente con el menor costo para la empresa dentro de los próximos 6 meses.
Aplicar estrategias de venta con el área financiera que permitan fijar precios más bajos a nuestros productos para generar mayor competencia en el mercado y obtener un incremento de ganancias en un plazo de 3 años.	Implementar herramientas de gestión para el personal financiero en el plazo de 1 año.

Tabla 13: Matriz para la redacción de objetivos a corto plazo. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

### **4.3. Plan Operativo Anual**

La elaboración del plan operativo anual (POA), corresponde a la última fase de la planificación a corto plazo, y en ella se presenta cada año la información acerca del cumplimiento de los objetivos planteados a corto plazo, enlazados al plan estratégico.

Las actividades correspondientes al cumplimiento de los objetivos, se detallan en el POA junto con un cronograma de trabajo, los recursos tanto personales como físicos necesarios para su desarrollo, los responsables de cada tarea y las evidencias de su cumplimiento. Es de suma importancia para la organización, la constante revisión, análisis y retroalimentación del POA, ya que así se podrán realizar de forma óptima las tareas diarias que mejorarán el rendimiento de la empresa.

A continuación se detalla la matriz para la implementación del plan operativo anual de la empresa Insvalt mediante la tabla 14:

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR: Todas las que constan en el Plan Estratégico																				
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS			
Adquisición de un sistema de reclutamiento que se pueda usar por parte del área de Talento Humano, que cumpla con las necesidades de la empresa														SECRETARIA	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 500.00	GERENTE		Implementar un sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, para potencializar la comunicación con los clientes mediante herramientas de marketing digital; en un plazo de 3 meses.	SISTEMA DE RECLUTAMIENTO OPERATIVO
Implementación de un sistema de seguimiento de metas.														SECRETARIA	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 400.00	GERENTE	VENDEDOR	Gestionar un seguimiento al personal para el uso efectivo del programa CRM, con plazo de 1 año.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE METAS OPERATIVO
Solicitud de cotizaciones de diferentes camionetas aptas para la empresa, junto con la clasificación de la mejor opción.														VENDEDOR	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 100.00	GERENTE	SECRETARIA	Realizar el análisis para el reemplazo del vehículo de la empresa con una camioneta, para disminuir el tiempo de entrega a los clientes; en un plazo de 3 meses.	COTIZACIONES SOCIALIZADAS DE CAMIONETAS
Contratación de capacitador para el personal, que se enfoque en herramientas de CRM.														SECRETARIA	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 450.00	GERENTE		Realizar capacitaciones para el manejo de herramientas de servicio al cliente con el menor costo para la empresa dentro de los próximos 6 meses.	CAPACITACIÓN REALIZADA
Implementación y control de un sistema financiero digital.														SECRETARIA	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DEL PERSONAL	\$ 600.00	GERENTE		Implementar y gestionar herramientas de gestión para el personal financiero en el plazo de 1 año.	SISTEMA FINANCIERO OPERATIVO

Tabla 14: Formato para la elaboración del plan operativo anual. Información: Empresa Insvalt. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

## CONCLUSIONES GENERALES

En conclusión, con el desarrollo del presente trabajo de titulación, se logró cumplir con el objetivo general planteado en un principio, el cual correspondía a la estructuración de un proceso de planeación estratégica para la empresa Insvalt. Se evidencia la implementación y desarrollo de cada una de las etapas del proceso, con los resultados que mejorarán la coordinación del área gerencial junto con todo el personal para el alcance de una meta común, la mejora del rendimiento de la empresa.

Al finalizar el proceso de análisis situacional de la empresa, se pudo detallar los diferentes ámbitos de interés de la empresa, su naturaleza y sus principales características, asimismo la identificación de sus falencias. El mercado en el que se mueve la empresa es de carácter oligopólico, por lo que es de suma importancia el desarrollo de valor agregado a los productos. El aspecto económico de la empresa es una obligación compartida del gerente y secretario y la toma de decisiones se desarrolla de manera conjunta con todos los integrantes de la empresa, donde cada uno tiene un peso similar al momento de decidir.

Mediante la definición del direccionamiento estratégico, se estructuraron los factores clave para el desarrollo de las planificaciones a largo y corto plazo de la empresa. Se definieron los valores estratégicos con los que se identifica la organización, la visión a futuro que se aspira alcanzar, la misión que surge como su razón de ser y la estrategia que se usará para alcanzar las metas propuestas en un período de 5 años.

Con el desarrollo de la planificación a largo plazo, se pudo realizar un análisis tanto interno como externo de la organización, reflejado en la identificación de los asuntos estratégicos, y la consiguiente estructuración de los objetivos a largo plazo que la empresa se

plantea alcanzar. Estos objetivos deben ser controlados y monitoreados mediante los indicadores de gestión establecidos, que con los resultados arrojados, permitirán una toma de decisiones enfocada en el rendimiento del plan estratégico, y las modificaciones necesarias para una mejorar dicho plan.

Finalmente, con el diseño de la planificación a corto plazo se pudo establecer los objetivos a corto plazo que se plantan cada año para apoyar al cumplimiento de los objetivos del direccionamiento estratégico de la organización y están presentes en el plan operativo anual de la empresa, el mismo que se desagrega del plan estratégico. El POA detalla las acciones y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

## **RECOMENDACIONES**

La misión, visión, valores estratégicos y estrategia empresarial tienen que ser mostrados a todo el personal con la finalidad de alcanzar un desarrollo consciente de la meta común y los lineamientos de la organización, con el esfuerzo de todas sus áreas a través del tiempo.

Se recomienda que la gerencia vele por el cumplimiento y satisfacción hacia el modelo de planificación estratégica planteado, siempre tomando en cuenta los posibles ajustes que ésta pueda tener a futuro con el crecimiento de la organización.

Se recomienda mantener una búsqueda constante de información y actualizaciones en el campo de la estrategia empresarial, para analizar e implementar soluciones y/o ajustes que permitan un mejor desenvolvimiento de la organización en cuanto a su proceso estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Coronel, I. R. (2018). MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Cuenca: Universidad del Azuay.
- FLEITMAN, Jack. (2008). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial Pax México.
- Flores, M. B., PhD. (2021, 22 mayo). *Toma de decisiones, definición, tipos de decisión, proceso y ejemplos*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tipos-proceso-ejemplos/>
- Franco, J. E. R. (2016). Comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas que fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las instituciones educativas de básica y media de la ciudad de Manizales (Doctoral dissertation, Universidad de Salamanca).
- González, P. (2020, 17 abril). *¿Qué es una Contingencia? Definición - Glosario*. Billin. <https://www.billin.net/glosario/contingencia/>
- Gutiérrez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13.
- Lugo, J. A. Y. (2004). *Introducción a la economía* (Vol. 1). Plaza Y Valdes.
- Luyo, J. L. (2013, 22 julio). *RECURSOS DE LA EMPRESA: HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLOGICOS*. Slideshare. <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Peiró, R. (2020, 29 septiembre). *Información*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/informacion-2.html>

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). El precio. Tipos y estrategias de fijación. *EOI Marketing*, 4, 53.

Quiroa, M. (2020, 7 febrero). *Producto*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/producto.html>

REYMOND, Philippe. (2018). Planificación de sistemas integrados de manejo de lodos fecales.

Cap, vol. 17, p. 359-385. Sabino, C. (1991). Diccionario de economía y finanzas.

Sampedro, J. L., & Sequeiros, S. (2002). El mercado y la globalización (Vol. 103). Destino.

Sánchez, J. (2021, 12 abril). *Empresa*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Thompson, I. (2006). Misión y visión. Pronegocios.net.

Westreicher, G. (2020, 15 junio). *Empleado*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/empleado.html>