



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

**TEMA:**

Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para UDA-ERP

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

**AUTOR:**

Camila Jaramillo Vásquez

**DIRECTOR:**

MSc. Diego Sebastián Suárez Briones

**Cuenca, Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mi familia, a mi mamá, hermano, padre y a mi mascota Mati, quienes han sido mi pilar fundamental a lo largo de mi vida, por ser mi luz y mi guía en los momentos de obscuridad y por estar presente en cada momento de mi vida. Dedico este trabajo también a mi abuelo Ariolfo, quien desde el cielo me ha acompañado en todas mis travesías. A mis compañeros de clase y todas las largas jornadas de estudio. Finalmente, a mis profesores, por haber compartido sus conocimientos conmigo y encontrar en ellos, además de todas las enseñanzas a lo largo de mi carrera universitaria, una grata amistad.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios y a la Virgen María por la vida que me ha tocado, rodeada siempre de bendiciones. Infinitas gracias a mis padres por haberme dado tantas oportunidades en la vida y todo su sacrificio para lograr estar en donde estoy hoy; a mi hermano, por ser mi compañero de vida y mi incondicional en esta ventura de vida. Gracias a mi mejor amiga en el mundo, Silvia por llenar mis días de amor y felicidad, y a Santiago a quien yo aprecio y quiero mucho. Finalmente, a la universidad y a mis profesores por formar no solo grandes profesionales sino personas con valores que saldrán a hacer un mundo mejor y un mundo de bien.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL UDA-ERP .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Introducción al ERP (Enterprise Resource Planning).....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Definición de ERP .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 ERP desarrollado por la Universidad del Azuay (UDA-ERP).....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 La planificación estratégica en MIPYMES .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Objetivos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Definición de Planeación Estratégica.....</b>	<b>11</b>
<b>1.7 Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 ¿Qué es un análisis situacional inicial? .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Levantamiento de información.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1 Mercado .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2 Personal.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3 Productos / Servicios .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.4 Precios o retribuciones .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.5 Instalaciones y recursos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.6 Economía y Finanzas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.7 Información y comunicación .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.8 Toma de decisiones.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.9 Contingencias.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Valores Estratégicos .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Visión.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Misión.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Estrategia Empresarial .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Temas Estratégicos.....</b>	<b>27</b>

<b>4.2 Asuntos Estratégicos .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Análisis FO, FA, DO, DA.....</b>	<b>30</b>
<b>4.4 Evaluación Asuntos Estratégicos.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5 Estrategias De Valor .....</b>	<b>34</b>
<b>4.6 Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>37</b>
<b>4.7 Indicadores Clave De Desempeño .....</b>	<b>40</b>
<b>4.8 Cuadro De Mando Integral .....</b>	<b>41</b>
<b>4.9 Mapa Estratégico.....</b>	<b>43</b>
<b>4.10 Tablero De Control .....</b>	<b>45</b>
<b>4.11 Propuesta de Matriz para la Implementación del Plan Estratégico .....</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 Objetivos a corto plazo.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2 Plan Operativo Anual (POA).....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de los Valores Estratégicos .....	22
Tabla 2: Identificación de los Factores Estratégicos .....	25
Tabla 3: Temas Estratégicos .....	28
Tabla 4: Asuntos Estratégicos .....	29
Tabla 5: Análisis FO-FA-DO-DA .....	31
Tabla 6: Asuntos críticos .....	32
Tabla 7: Evaluación Asuntos Estratégicos .....	34
Tabla 8: Estrategias de valor .....	36
Tabla 9: Objetivos Estratégicos .....	38
Tabla 10: Indicadores clave de desempeño .....	41
Tabla 11: Tablero de control .....	46
Tabla 12: Propuesta Plan Estratégico .....	48
Tabla 13: Objetivos a corto plazo .....	50
Tabla 14: Plan Operativo Anual .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa Estratégico .....	44
----------------------------------	----

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue plantear una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para el UDA-ERP, basado en un análisis de la situación actual de la organización mediante entrevistas con preguntas claves que se ejecutó a la directora del proyecto para conocer más a profundidad en qué posición se encontraba la organización. Seguido de esto, se estableció el direccionamiento estratégico, con la finalidad de determinar los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia empresarial. Finalmente, con la ayuda de varias herramientas se realizó la planificación a largo y corto plazo. La idea de la realización de una planeación estratégica partió de potencializar al UDA-ERP con la toma de decisiones estratégicas a largo y corto plazo que incurran al éxito de la organización.

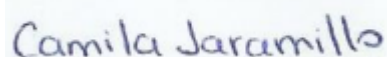
**Palabras clave:** Planeación estratégica, UDA-ERP, Direccionamiento estratégico, Planificación a largo plazo, Planificación a corto plazo.



MSc. Diego Sebastián Suárez Briones  
**Director del trabajo de titulación**



MSc. Damián Encalada Avila  
**Director de Escuela**



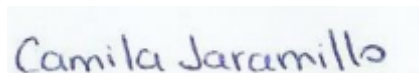
Camila Jaramillo Vásquez  
**Autor**

## ABSTRACT

The objective of this paper was to propose a Model of Strategic Planning for the UDA-ERP, based on an analysis of the current situation of the organization through interviews with key questions that were asked to the project director to know more in depth what position the organization was in. Following this, the strategic direction was established, to determine the strategic values, mission, vision, and business strategy. Finally, with the help of several tools, long and short-term planning was carried out. The idea of conducting strategic planning started from empowering the UDA-ERP with long-term and short-term strategic decisions that have an influence in the success of the organization.

**Keywords:** Strategic planning, UDA-ERP, Strategic management, Long-term planning, Short-term planning.

Translated by



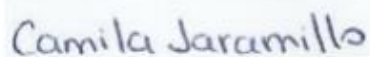
Camila Jaramillo Vásquez



MSc. Diego Sebastián Suárez Briones  
**Thesis Director**



MSc. Damián Encalada Avila  
**Faculty Director**



Camila Jaramillo Vásquez  
**Author**





## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo. No basta con tener éxito, contar con directrices claras y definidas tiene un gran peso para el triunfo de la organización. Por consiguiente, una planificación estratégica es de vital importancia para cualquier empresa de cualquier índole, ya que permite alcanzar los objetivos deseados y desarrollar estrategias para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. La presente tesis analizará al UDA-ERP que no cuenta todavía con un lineamiento estratégico claro, por lo que realizar este estudio se convierte en una gran oportunidad de crecimiento y mejora para la organización.

UDA ERP brinda atención al sector MIPIME (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) y, a través de un análisis exhaustivo se buscará planificar los recursos disponibles con la ayuda del nivel directivo, convirtiendo a la planeación estratégica en una herramienta útil. Se iniciará con un análisis profundo de la empresa-entorno para establecer estrategias que marcarán el camino a seguir.

Mediante la Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica del UDA-ERP se espera dotar a la organización de herramientas y una planificación la cual permita cumplir con sus metas y objetivos anhelados, visto que no se ha realizado nunca la planeación estratégica del UDA-ERP, puede resultar una gran oportunidad y de gran utilidad para la organización que se encuentra en las fases iniciales de desarrollo y de esta manera potencializar el negocio y sus objetivos al máximo con el apoyo de una adecuada gestión en la toma de decisiones.

# **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL UDA-ERP**

## **1.1 Introducción al ERP (Enterprise Resource Planning)**

Los sistemas operativos de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) pueden considerarse uno de los desarrollos más innovadores de la década de los 90 y se han convertido en una de las soluciones de tecnología de la información más difundidas en la actualidad. Hoy en día muchas organizaciones llevan a cabo sus actividades y procesos mediante un software ERP, visto que, integra todos los procesos institucionales en un solo sistema (Al-Mashari, 2003).

Los sistemas ERP están compuestos por las actividades primarias de una empresa, como la producción y operaciones, la distribución, la logística interna y externa junto con las actividades secundarias, como la gestión de los recursos humanos, la gestión de la infraestructura organizacional, entre otros. A finales de la década del 2000 se produjo una fuerte expansión del software. La aceptación se debe a la visibilidad en tiempo real en cualquier momento de la cadena de suministro (Nagpal et al., 2015).

## **1.2 Definición de ERP**

Un sistema ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de los Recursos de la Empresa) puede ser definido como: “Un software que permite a las empresas (1) automatizar e integrar muchos de sus procesos de negocio, (2) compartir una base de datos y unas prácticas empresariales comunes en toda la empresa y (3) producir información en tiempo real” (Heizer y Render, 2008, p. 177).

El objetivo de un sistema ERP es coordinar todas las actividades y procesos del negocio entre las distintas áreas funcionales de la empresa, desde los proveedores hasta los clientes, impulsando el deseo de integración de toda la cadena de suministro de la empresa. Esto mediante una base de datos unificada para facilitar el flujo de información entre el personal de las diversas áreas de trabajo de la empresa (Heizer y Render, 2008).

El ERP se utiliza como una herramienta de gestión estratégica, que no solo ayuda a centralizar todos sus procesos de trabajo, sino a mejorar la optimización de todos los recursos disponibles. El ERP aumenta la productividad, mejora la comunicación y la colaboración, controla y reduce costes, facilita la toma de decisiones, se adapta a los cambios y llega a sus

clientes de forma ágil y eficiente, haciendo cada vez más competitiva a la empresa en el mercado (Muñiz y Prat, 2003).

### **1.3 ERP desarrollado por la Universidad del Azuay (UDA-ERP)**

La Universidad del Azuay, en el año 2015, se propuso el desarrollo de un software ERP como proyecto de vinculación entre la academia y la comunidad ecuatoriana MIPYME (Micro, Pequeñas y Medias Empresas), para brindar una herramienta informática a todas aquellas empresas que no se encuentran en la capacidad de costear un ERP comercial como Oracle o SAP. Uno de los objetivos principales del UDA-ERP es aportar a la sociedad dotando a los pequeños empresarios y emprendedores una solución informática asequible que les permita mejorar su productividad y, por ende, convertirse en una ventaja competitiva (Astudillo-Rodríguez et al., 2018).

El software UDA-ERP cuenta con los siguientes módulos:

- Módulo de manufactura
- Módulo de inventarios
- Módulo de contabilidad general
- Módulo de contabilidad de costos
- Módulo de compras
- Módulo de ventas
- Módulo de talento humano
- Módulo de sistema de información gerencial.

Estos módulos permiten a las MIPYMES organizarse eficientemente y aprovechar las ventajas de cada uno de los diversos módulos, lo que les permite destinar un mayor tiempo para centrarse en otros aspectos de gestión empresarial como planificar el futuro organizacional (Astudillo-Rodríguez et al., 2018).

### **1.4 La planificación estratégica en MIPYMES**

Las MIPYMES aportan significativamente al país, no solo económicamente sino generando de igual manera bienestar social, por lo que juegan un importante rol en la sociedad; sin embargo, las organizaciones hoy en día se enfrentan a complejos retos e inciertos cambios del mercado actual. La mayor parte de las MIPYMES en el Ecuador

centran su atención en la comercialización de productos, recuperación de cartera, reposición de inventarios y pago a proveedores. Por lo que existen grandes deficiencias en cuanto a aprendizaje e innovación de la gestión administrativa como de planificación de estrategias ((Duke W. et al., 2017).

El estudio de las pequeñas y medianas empresas cada vez es más importante, ya que son entes que contribuyen con empleo y bienestar social. No obstante, la falta de conocimientos y herramientas afectan el desempeño de estas empresas y en muchas ocasiones las llevan a la quiebra. La falta de planeación estratégica es una de las razones por las que las MIPYMES no sobreviven en el largo plazo (Moreta, 2017).

La principal limitación para una adecuada gestión de la planeación estratégica en una MIPYME es el desconocimiento del nivel directivo. Por ende, es muy importante el desarrollo de una planeación estratégica en una MIPYME para un correcto direccionamiento y lograr sostenibilidad en el tiempo frente al alto nivel competitivo en el mercado actual. Por consiguiente, el presente estudio tiene como objetivo analizar al UDA-ERP, para realizar una propuesta de planeación estratégica, así como establecer objetivos y estrategias empresariales en las que se puedan apoyar (Moreta, 2017).

## **1.5 Objetivos**

El objetivo general del presente estudio es generar una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para el UDA-ERP.

Para cumplir dicho objetivo se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el estado del arte
- Levantar información y analizar la situación actual de la organización
- Formular el direccionamiento estratégico
- Proponer una metodología para la planificación a largo plazo
- Presentar una metodología para la planificación a corto plazo

## **1.6 Definición de Planeación Estratégica**

Se puede decir que “La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la

implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” (Palacios-Acero, 2016, p. 5).

Para que las empresas logren ser sostenibles, eficaces y rentables, es posible establecer planes y estrategias para adaptarse a las condiciones entorno y de esta manera guiar a las empresas acerca de cómo organizar sus recursos mediante un claro plan establecido y alcanzar sus metas; además de contar con indicadores que permitan a los administradores y al personal saber cuándo se están desviando de su camino deseado. La planificación estratégica permite tener claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a obtenerlo (Palacios-Acero, 2016).

La planeación estratégica se basa en los posibles acontecimientos que puedan ocurrir en el futuro bajo estudios de las condiciones del entorno, para tomar decisiones en el presente; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir los resultados obtenidos. La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia empresarial registran un mejor desempeño al de las que no lo hacen. Un proceso de planeación estratégica realiza preguntas tan simples como: ¿Cuál es la situación actual de la organización?, ¿Cómo será la organización dentro de un año y cinco años?, ¿Qué decisiones se deberían tomar? (Chiavenato y Sapiro, 2017).

La planificación estratégica bajo el establecimiento de objetivos organizacionales y asignación de recursos busca desarrollar ventajas competitivas, con el propósito de que el negocio sea lo más eficientemente posible y con el cumplimiento de los planes y estrategias desarrolladas tener una ventaja sostenible sobre sus competidores (Wang et al., 2007).

La planeación estratégica se puede definir entonces como un proceso que determina los mayores propósitos de la organización y las estrategias que construirán su futuro, de la mano del control de los recursos, para alcanzar los objetivos anhelados. Considera las siguientes etapas: un diagnóstico de la situación actual, análisis de las condiciones internas y externas, la identificación de la visión y misión y finalmente la formulación de múltiples planes y estrategias para su implantación y control a corto y largo plazo. En los siguientes capítulos se analizará a profundidad cada una de las etapas de planeación estratégica para el UDA-ERP (Ramírez-Rojas, 2009).

## **1.7 Justificación**

La razón fundamental para realizar la Propuesta de Planeación Estratégica del UDA-ERP es dotar a la organización de herramientas y cumplir con sus metas y objetivos anhelados, visto que no se ha realizado antes una planeación estratégica del UDA-ERP, puede resultar una gran oportunidad y de gran utilidad para la organización que se encuentra en las fases iniciales de desarrollo y de esta manera potencializar el negocio y sus objetivos al máximo con el apoyo de una adecuada gestión en la toma de decisiones.

La propuesta de Planeación Estratégica del UDA-ERP puede aportar con grandes beneficios como: perfeccionar la visión estratégica de la organización, comprensión del entorno externo e interno, establecer objetivos a largo y corto plazo, lo que determinará de mejor manera que acciones deben ser tomadas, incremento de la productividad y colaboración de todo el personal (González y Rodríguez, 2019).

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL**

### **2.1 ¿Qué es un análisis situacional inicial?**

El diagnóstico organizacional parte de un análisis completo de la situación actual de la empresa, incluyendo información detallada de elementos internos y externos a la organización. Mediante un sondeo del ambiente se identifican los factores que, de manera directa e indirecta, afectan a las operaciones de la organización. La importancia de realizar un análisis situacional consiste en determinar los aspectos con los que cuenta la empresa para generar ventajas frente a su competencia, así como los aspectos que requiere mejorar (González et al., 2019).

El diagnóstico externo permite analizar las Oportunidades y Amenazas del entorno, las cuales se refieren a factores económicos, políticos y legales, sociales, gubernamentales, entre otros, que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las empresas necesitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el efecto de las amenazas externas (David, 2008).

El diagnóstico interno, por otro lado, estudia las Fortalezas y Debilidades de la organización. Estas son actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña con excelencia o deficiencia. Surgen a partir de las actividades empresariales, como la administración, el talento humano, la producción y las operaciones, los sistemas de información, entre otros. Es importante encontrar estrategias que potencien las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas (David, 2008).

### **2.2 Levantamiento de información**

Existen diversas maneras de diagnosticar la línea base de una organización, realizar encuestas es una de estas técnicas. Para hacer un levantamiento de información inicial del UDA-ERP se realizó una encuesta el 29 de marzo de 2022 a la directora del proyecto, Catalina Astudillo, quien respondió una serie de preguntas de los principales ámbitos de interés mencionados a continuación.

#### **2.2.1 Mercado**

- *¿Qué mercados atienden? ¿Quiénes son sus clientes?*

El proyecto UDA-ERP está orientado a MIPYMES de la región, por el momento nos hemos enfocado en este tipo de negocios que, debido a su razón económica, no puede costear un ERP comercial. Este proyecto surge como un proyecto de vinculación entre la Universidad del Azuay y la comunidad MIPYME.

- *¿Quiénes son sus proveedores?*

No contamos con proveedores directos, en lugar de ello contamos con técnicos propios, que son los encargados del desarrollo del software.

- *¿Quiénes son sus principales competidores?*

El proyecto al estar orientado a aportar a las MIPYMES no busca tener competidores que puedan tener similares negocios de venta de este tipo de softwares, de tal manera que nos enfocamos en negocios que no podrían ser sus clientes por los altos precios de venta. Al momento de elegir a los clientes se hace un análisis de su situación económica, y si su situación financiera les posibilita pagar un ERP comercial no trabajamos con esa empresa.

- *¿Qué percepción tienen sus clientes y sus competidores del UDA-ERP?*

Lo ven como parte de vinculación y apoyo desde la academia hacia los negocios con limitados presupuestos, porque no proveemos solamente el software, sino también brindamos capacitaciones según lo requieran, con profesores de especialidad de diferentes áreas que conforman el proyecto (sistemas, contabilidad, producción, gestión de negocios). No simplemente reciben un software sino asesoría, comenzando por capacitaciones para que ellos aprendan a manipular el software y a su vez identificar qué información de su negocio sería útil de manejarla a través del sistema.

- *¿Cuál es su nivel de participación y competitividad dentro del mercado?*

Al estar en etapas iniciales de desarrollo y pruebas con pocas empresas antes de un lanzamiento masivo y oficial no estamos todavía posesionados en el mercado; sin embargo, a nivel de academia, somos pioneros en este desarrollo de software de apoyo a la comunidad; por ende, no creemos contar todavía con competencia dirigida al mismo segmento de mercado.

### **2.2.2 Personal**

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



Sí, somos un equipo conformado por docentes de diferentes áreas, se cuenta con una persona de sistemas, una de contabilidad, una de gestión empresarial, una de producción y operaciones y dos técnicos que realizan el desarrollo del software y soporte a las empresas. Además, tenemos apoyo de tesis y pasantes.

- *¿Las prestaciones de sus servicios cumplen con la ley y son comparables con la de sus competidores?*

Sí, contamos con las respectivas licencias de uso y además herramientas de software libre por lo que estamos alineados dentro de las normativas.

- *¿Cuál es la percepción que sus trabajadores tienen sobre el negocio?*

Al ser un proyecto de vinculación los profesores se han visto motivados a apoyar con sus conocimientos a la sociedad.

- *¿Existen planes de incentivo o reconocimiento para el personal?*

No por el momento.

- *¿Cómo se logra el desarrollo organizacional?*

Nos hemos visto afectados por la pandemia por lo que de momento nos encontramos en una migración de plataforma con herramientas de uso libre para reducir costos, no nos encontramos cobrando por el software UDA-ERP, pero se tiene planificado empezar con un sistema de cobranza a partir del año 2023 una vez adecuada la nueva plataforma. Si bien el proyecto cuenta con una limitante de presupuesto por parte de la dirección académica, de acuerdo con varios análisis realizados se provee un crecimiento de la demanda.

### **2.2.3 Productos / Servicios**

- *¿Cuál es su producto/servicio preferido por sus clientes?*

Los clientes muestran su total satisfacción en cada módulo que ha sido implementado en el software UDA-ERP, sin embargo, creo que su preferencia está en el servicio que brindamos al momento de aportar con asesoría y capacitación para que puedan implementarlo correctamente en sus empresas.

- *¿Cuál es la proporción de nuevos servicios en su cartera de servicios?*

El proyecto se ha realizado por módulos y con el paso del tiempo se han ido añadiendo nuevos módulos al software. El proyecto nació con el módulo de Producción y de Inventarios

y después se amplió con el módulo de Contabilidad y Costos. En una siguiente etapa se realizó manejo de Compras y Proveedores, y seguido de estos, Ventas y Clientes. Se espera ampliarlo más a futuro con diferentes módulos de Nómina, Personal, Gestión de Activos Fijos, Análisis de Información para Nivel Gerencial. Nuestro propósito es completarlo cada vez más.

- *¿Cuál es la frecuencia de innovación del UDA-ERP?*

Innovación constante, todo el tiempo buscamos mejorarlo y hacerlo más amigable para el cliente, actualizando la plataforma.

- *¿Cuál es el valor agregado que le dan al UDA-ERP?*

El acompañamiento que se les da a las MIPYMES mediante capacitaciones gratuitas sin dejarlos solos. Los profesores de acuerdo con sus áreas de experticia, con total apertura les brindan apoyo de cómo manejar el software. Todo el tiempo se les da soporte, no solo en el uso del sistema sino en la gestión de la empresa.

- *¿Cuáles son sus niveles de productividad y calidad respecto al UDA-ERP?*

Bastante alto, al ser parte de la academia siempre estamos a la vanguardia de normas de calidad y productividad.

#### **2.2.4 Precios o retribuciones**

- *¿Con qué criterios establecen y revisan sus precios de venta o retribuciones?*

Los precios de venta están en función de la categorización de las MIPYMES, de acuerdo con lo que el SRI establece; por ejemplo, si es un emprendimiento que no está obligado a llevar contabilidad se le da una tarifa básica que es similar a pagar una cuenta de internet mensual. Sin embargo, por el momento contamos con modalidad gratuita hasta migrar a la nueva versión.

- *¿Qué condiciones y facilidades de pago ofrecen a sus clientes?*

Dos meses de gratuidad, que es el tiempo de capacitación para el uso del UDA-ERP y de ahí en adelante pagos mensuales en función de la categorización.

- *¿Cómo comparan sus precios de venta con los de su competencia?*

Muy por debajo del precio de venta de un ERP comercial al estar alineados a un proyecto de vinculación entre la Universidad del Azuay y las MIPYMES.

- *¿Cuál es la relación que tienen sus precios de venta con la calidad del software?*

Precio bajo por el mercado al que está enfocado y de alta calidad.

- *¿Qué percepción tienen sus clientes y competidores de sus precios de venta?*

De acuerdo con varios análisis realizados, el precio lo consideran bastante accesible, muy inferior en comparación con un ERP comercial.

### **2.2.5 Instalaciones y recursos**

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

Sí, nuestra oficina se encuentra ubicada en el tercer piso del Campus Tech, con el espacio necesario y en el centro de cómputo de la Universidad, los servidores donde están alojados los sistemas. Todo se encuentra centralizado en la Universidad del Azuay.

- *¿Cuentan con los equipos y la tecnología necesaria para su sector empresarial?*

Sí, contamos por el momento con los equipos y tecnología suficiente para brindar servicio y soporte a nuestros clientes.

- *¿Cuentan con procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?*

Sí, creemos que no afectamos de manera nociva al medio ambiente y siempre contamos con constantes actualizaciones y procesos simplificados al software.

- *¿Gestionan su capital intelectual e inteligencia del negocio requerido?*

Nosotros no gestionamos directamente el capital, contamos con recursos de la universidad para gestionar nuestros sueldos.

- *¿Innovan su infraestructura, instalaciones, equipos y recursos con la frecuencia necesaria?*

No, se encuentra pendiente la renovación de equipos de los técnicos; por otro lado, en cuestión de servidores se encuentra en buenas condiciones ya que la infraestructura nos provee el departamento de TI.

### **2.2.6 Economía y Finanzas**

- *¿Cuál es su capacidad de reacción ante la necesidad de inversión y desinversión?*

Nos manejamos con presupuesto de la universidad, por lo que en cuestiones de inversión y desinversión dependemos de los entes reguladores de la universidad, los cuales mantienen un presupuesto fijo cada semestre o cada año. Únicamente gestionamos nuestros sueldos.

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

Fondos asignados a los proyectos.

- *¿Cuáles son los riesgos financieros a los que UDA-ERP se encuentra expuesto?*

Limitante de gestión presupuestaria.

- *¿Cómo se controla la economía y finanzas empresariales?*

En cuanto a las finanzas del UDA-ERP lo gestiona directamente la universidad.

- *¿Cuál es la tendencia de rendimiento o rentabilidad?*

No hay rentabilidad al momento porque no nos encontramos cobrando a las empresas. Desde el próximo año se gestionará las cobranzas al público del UDA-ERP actualizado. No obstante, de acuerdo con un análisis de proyección de la demanda es viable con tendencia creciente.

### **2.2.7 Información y comunicación**

- *¿Cuáles son sus fuentes de información sobre el entorno?*

Al momento no se cuenta con fuentes formales de información, sino boca - oído, recomendación de conocidos o contactos de la universidad. Hemos visitado organizaciones como el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) y la CAPIA (Cámara Pequeña Industria del Azuay), pero hemos detenido un poco la difusión por el cambio de plataforma.

- *¿Cómo seleccionan, priorizan y optimizan su información?*

No se está haciendo al no contar con un sistema de información bien estructurado.

- *¿Cuentan con un sistema estructurado de comunicación externo e interno?*

No se cuenta con un sistema estructurado de comunicación externo ni interno. Todo lo manejamos de manera informal.

- *¿Qué tan efectivos son sus sistemas informáticos?*

Ineficiente, al no contar con un sistema estructurado y formal informático.

- *¿Qué tan efectivos son sus sistemas comunicacionales?*

Se deben mejorar nuestros sistemas comunicacionales; visto que, nos hemos relacionado con MIPYMES mediante el departamento de vinculación de la universidad.

### **2.2.8 Toma de decisiones**

- *¿Cómo está estructurado su proceso de toma de decisiones?*

Se hace un consenso entre todo el equipo y nos apoyamos en la persona que tiene más conocimiento de acuerdo con el área.

- *¿Quiénes toman las decisiones clave dentro del negocio?*

Todo el equipo, sin embargo, en quien recae la responsabilidad es mi persona como directora del proyecto.

- *¿En base a qué criterios se toman las decisiones clave?*

En base a la problemática que se presente.

- *¿De qué manera influye la información que obtienen en las decisiones que toman para el negocio?*

De acuerdo con la información que obtenemos, se están desarrollando o mejorando los módulos del ERP. De igual manera se busca cada vez facilitar más la experiencia de los clientes mediante mejoras continuas del software y a su vez surgen nuevos proyectos para el UDA-ERP.

- *¿Cuál es el grado de participación del personal dentro de la toma de decisiones?*

Alto, se toman las decisiones siempre en equipo.

### **2.2.9 Contingencias**

- *¿Cuentan con un plan de contingencias ante los cambios imprevistos y críticos en las diferentes áreas que puedan afectar al negocio?*

No se cuenta con un plan de contingencia ante posibles riesgos o contingencias, se han resuelto los problemas conforme se han ido presentado; pero es de vital importancia para un negocio, por lo que se tomará en consideración para realizarlo.

### **CAPÍTULO 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico nace con la necesidad que tiene la alta gerencia de formular y evaluar decisiones para permitir a la empresa lograr sus objetivos aplicando métodos eficaces. Inicia con el establecimiento de metas organizacionales, precisa estrategias para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados deseados. Permite tomar decisiones sobre qué debe hacerse, cómo, cuándo y quién lo llevará a cabo (González et al., 2019).

El direccionamiento estratégico permite alcanzar los propósitos de una organización que apuntan a la sostenibilidad y crecimiento, tomando como marco referencial los lineamientos del plan estratégico e integrando las exigencias del entorno. El proceso de dirección estratégica delinea los valores estratégicos, la visión, misión y define estrategias empresariales para lograr los objetivos estratégicos (González et al., 2019).

#### **3.1 Valores Estratégicos**

Los valores son los ideales y principios que guían los pensamientos y comportamientos de todas las personas que conforman la organización, representan las creencias y definen la cultura y el carácter único que tiene cada una de las empresas. Los valores están estrechamente ligados con la conducta de las personas y sus interacciones entre sí. Además, proporcionan un punto de referencia para la toma de decisiones diarias. Las acciones deben cumplir con los valores para ser consideradas una buena decisión. Los valores deben ser identificados por los miembros más confiables de la organización (Horwath, 2005).

Junto con el comité de planeación estratégica, conformado por Catalina Astudillo y Esteban Crespo, se definieron los siguientes valores estratégicos que definen a la organización UDA-ERP. Se respondió a la siguiente pregunta, ¿En qué cree la organización? En la Tabla 1, detalló y se calificó cada valor según su importancia. NI, nada importante; PI, poco importante; I, importante; MI, muy importante y SI, sumamente importante.

Tabla 1: Definición de los Valores Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Fiabilidad				X		El software se encuentra desarrollado con herramientas de uso libre y además, funciona en la nube.
Ética y Confidencialidad					X	La caracterización está acorde a la disposición expresa en la ley orgánica de protección de datos personales expedida el 21 de mayo del 2021.
Simplicidad					X	Está diseñado para hacerlo más amigable para el cliente.
Innovación				X		El proyecto se ha realizado por módulos y con el paso del tiempo se han ido añadiendo nuevos módulos al software. Se espera ampliarlo cada vez más.
Pasión por el trabajo					X	Al ser un proyecto de vinculación los profesores se han visto motivados a apoyar con sus conocimientos a la sociedad y dar soporte a la gestión de las empresas.
Calidad				X		Al ser parte de la academia siempre se está a la vanguardia en aspectos de calidad.
Compromiso y Responsabilidad Social					X	El proyecto está orientado a MIPYMES de la región, para brindar apoyo debido a su razón económica, que no les permite costear un ERP comercial.
Trabajo en equipo				X		Las decisiones se toman siempre entre todo el equipo y cada opinión es valiosa.
Orientación a los Clientes					X	No solamente proveen el software, también capacitaciones y asesoría gratuita según se requiera, con profesores de especialidad.

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

Se seleccionaron los valores sumamente importantes siendo los siguientes:

- **Ética y Confidencialidad:** La caracterización está acorde a la disposición expresa en la ley orgánica de protección de datos personales expedida el 21 de mayo del 2021.
- **Simplicidad:** Está diseñado para hacerlo más amigable para el cliente
- **Pasión por el trabajo:** Al ser un proyecto de vinculación los profesores se han visto motivados a apoyar con sus conocimientos a la sociedad y dar soporte a la gestión de las empresas.
- **Compromiso y Responsabilidad Social:** El proyecto está orientado a MIPYMES de la región, para brindar apoyo debido a su razón económica, que no les permite costear un ERP comercial.
- **Orientación a los clientes:** No solamente proveen el software, también capacitaciones y asesoría gratuita según se requiera, con profesores de especialidad.

### 3.2 Visión

La visión se entiende como el sueño que la organización aspira y pretende llegar a ser en un futuro. Es la explicación de por qué todos dedican todo su esfuerzo a la organización en la que trabajan. La visión debe estar alineada al comportamiento presente de la organización y debe ser congruente con hechos reales y posibles, además de tener un enfoque definido (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Responde a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Qué deseamos alcanzar y en qué tiempo? (Coronel, 2018). Bajo éstos parámetros se planteó junto con el comité de planeación estratégica del UDA-ERP la siguiente declaratoria de visión:

#### VISIÓN

“Consolidarse en el año 2027 como un referente universitario innovador de sistemas informáticos de gestión de recursos empresariales para MIPYMES, con un precio accesible, desarrollado en base a altos estándares de calidad y seguridad, además de una interfaz sencilla para el usuario”.

### 3.3 Misión

La misión es la razón de ser de una organización, se basa en la declaración del propósito de existencia que distingue a una empresa de otra similar, identifica el alcance de la organización y describe los valores y prioridades de esta. La misión específica las



necesidades que pretende satisfacer, el mercado a atender y su propuesta para complacer al cliente. Todas las actividades y tomas de decisiones que se desarrollen deben estar encaminadas a este fin (González et al., 2019).

Responde a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos y a qué nos dedicamos?, ¿A quiénes agrega valor nuestro trabajo?, ¿Cómo generamos valor para el cliente?, ¿Cuáles son nuestros valores estratégicos? (Coronel, 2018). Bajo estos parámetros se planteó la siguiente declaratoria de misión en conjunto con el comité de planeación estratégica del UDA-ERP:

### **MISIÓN**

“Somos un equipo de docentes investigadores de la Universidad del Azuay comprometidos a satisfacer necesidades de gestión de recursos empresariales de las MIPYMES mediante un software ERP de alta calidad y de bajo costo, manteniendo principios de ética y transparencia en cuanto a la confidencialidad en el tratamiento de información organizacional, acompañando constantemente a los usuarios en el proceso capacitación y uso de la herramienta”.

### **3.4 Estrategia Empresarial**

Se puede definir la estrategia empresarial como la forma en la que la organización despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos, es decir el “qué hacer”, a través de su visión, misión y en el contexto de sus valores estratégicos. Por tanto, precisa un plan de acción para crear y mantener las ventajas competitivas de la organización (Fernández Lorenzo, 2012).

Las estrategias empresariales constituyen el medio para alcanzar los objetivos estratégicos deseados, son acciones que se definen por parte de la alta gerencia para consolidar el logro de los resultados en las funciones de la empresa propuestos (González et al., 2019).

Para la definición del orden de importancia de los factores estratégicos y la determinación de la fuerza impulsora y de los factores clave de éxito, se usó la siguiente matriz representada en la Tabla 2. Se colocan los factores estratégicos de manera horizontal y vertical. Se realiza una comparación de cada factor estratégico horizontal con cada factor estratégico vertical, salvo en el momento de encontrarse con el mismo factor estratégico y sus anteriores. Se coloca el número 1 si el factor horizontal es más importante que el factor vertical; caso contrario se coloca el número 0 (Coronel, 2018).

Seguido de esto se realiza una sumatoria de verticales (ceros) por cada columna y una sumatoria de horizontales (unos) por cada fila. Para finalizar, se realiza una sumatoria total de verticales con horizontales respectivamente y se determina el orden de importancia de cada factor de acuerdo con su sumatoria total de mayor cantidad a la de menor cantidad (Coronel, 2018).

Tabla 2: Identificación de los Factores Estratégicos

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Política de Precios	Confidencialidad	Atención Personalizada	Mejoramiento Continuo	Compromiso con la comunidad	Eficacia y estabilidad	Talento Humanos	Respuesta a incidentes	Horizontales (unos)
Política de Precios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Confidencialidad		1	1	1	1	1	1	1	6
Atención Personalizada			1	0	0	0	0	1	2
Mejoramiento Continuo				0	0	0	0	1	1
Compromiso con la comunidad					1	0	1	2	
Eficacia y estabilidad						0	1	1	
Talento Humanos							1	1	
Respuesta a incidentes								0	
Verticales (ceros)	0	1	1	1	3	3	5	1	
Horizontales (unos)	0	6	2	1	2	1	1	0	
Total	0	7	3	2	5	4	6	1	
Orden de Importancia	8	1	5	6	3	4	2	7	

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

Una vez realizada la matriz se determinó que los factores clave de éxito son, bajo el siguiente orden de importancia: Confidencialidad, Talento humano, Compromiso con la comunidad, Eficacia y estabilidad, Atención personalizada, Mejoramiento continuo, Respuesta a incidentes y Política de precios. La fuerza impulsora del UDA-ERP es la Confidencialidad. Bajo estos parámetros se planteó la siguiente declaratoria de estrategia empresarial junto con el comité de planeación estratégica del UDA-ERP:

## **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

“La estrategia del UDA-ERP se fundamenta en la generación de espacios de vinculación entre la academia y el sector MIPYME, considerando la ética en la aplicación de políticas y procedimientos de gestión de información, aplicando prácticas de confidencialidad, demostrando a través de la transparencia, y de talento humano capacitado, el compromiso con la comunidad”.

Cabe resaltar que la propuesta de estrategia empresarial del UDA-ERP ataca a 3 de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) adoptados por las Naciones Unidas. El objetivo 8, Trabajo decente y crecimiento económico, se logra a través de canales de distribución proyectados a futuro en el que varias personas naturales y estudiantes que formaron o forman parte de la Universidad del Azuay puedan ser intermediarios en la comercialización del software UDA-ERP. El objetivo 9, Industria, innovación e infraestructura, gracias al desarrollo del software. Por último, el objetivo 17, Alianzas para lograr los objetivos, al desarrollar espacios de vinculación entre la academia y el sector MIPYME.

## **CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

La planificación a largo plazo abarca a la organización entera (macro orientada) con proyección a largo plazo (de tres a cinco años o más). Se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional incluyendo todos sus recursos y áreas de actividad. Está en manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, del que se subordinan todos los demás planes (Chiavenato y Sapiro, 2017).

### **4.1 Temas Estratégicos**

Es importante iniciar el proceso de planificación a largo plazo con la identificación de los temas estratégicos para la futura elaboración del plan estratégico. Los temas estratégicos son aquellos procesos, (estratégicos, clave o de apoyo) y/o áreas estratégicas de gestión, fundamentales para la implementación de la estrategia empresarial, en el marco de la misión, la visión, los valores y los factores estratégicos (Coronel, 2018).

Según Coronel (2018):

Con la finalidad de facilitar el empleo de un cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión de la estrategia empresarial, es conveniente ubicar los temas estratégicos que se seleccionen, dentro de las cuatro perspectivas que proponen R. Kaplan y D. Norton: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos, y, de aprendizaje y crecimiento, procurando asignar por lo menos un tema estratégico a cada una de las perspectivas (p. 32).

En la Tabla 3 se enlistan los temas estratégicos propuestos y se los pondera de acuerdo con una clasificación A (la más alta), B (intermedia) o C (la más baja), según corresponda. Los temas estratégicos con ponderación A serán los temas críticos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos, que demandarán la atención prioritaria de la empresa, mismos que serán tratados posteriormente (Coronel, 2018).

Tabla 3: Temas Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
Factores Estratégicos	Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
		A	B	C		
Confidencialidad	Gestión y seguridad de la información	X			Fortalecimiento de infraestructura tecnológica y disponibilidad de servicios tecnológicos	De aprendizaje y crecimiento
	Redes e infraestructura		X			
Talento Humano	Trabajo en equipo	X			Toma de decisiones y apoyo entre todo el personal	De aprendizaje y crecimiento
	Capacitación		X			
	Selección del personal			X		
Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social	X			Vinculación con MIPYMES para brindar apoyo a la sociedad	De procesos internos
	Responsabilidad con la comunidad universitaria	X			Generación de espacios de vinculación	De procesos internos
Eficacia y estabilidad	Excelencia Operacional		X			
	Disponibilidad del software	X			Disponibilidad todos los días y a toda hora	Del cliente y otros stakeholders
Atención personalizada	Liderazgo		X			
	Compromiso y Relación con el cliente	X			Personal comprometido con el soporte, acompañamiento y formación	Del cliente y otros stakeholders
Mejoramiento continuo	Calidad	X			Desarrollo de software en base a estándares de calidad	Del cliente y otros stakeholders
	Innovación		X			
	Facilidad de uso	X			Manejo amigable para los usuarios	Del cliente y otros stakeholders
	Investigación y desarrollo	X			Búsqueda continua de herramientas y mejoramiento del software	De procesos internos
Respuesta a incidentes	Comunicación rápida y efectiva		X			
Política de precios	Crecimiento a largo plazo	X			Incrementación gradual de clientes mediante una retribución económica accesible	Económica y financiera

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

## 4.2 Asuntos Estratégicos

Los asuntos estratégicos son aquellos tópicos de interés organizacional, internos y externos, desprendidos de los temas críticos, y que influyen en el cumplimiento de la visión, la misión, los valores estratégicos y la estrategia empresarial. Dentro de los asuntos estratégicos están conformados los asuntos críticos, que facilitarán la formulación de estrategias de valor, los objetivos estratégicos e indicadores detallados más adelante (Coronel, 2018).

A través de la matriz de definición de asuntos estratégicos, como muestra la Tabla 4, se analizan los asuntos estratégicos externos (oportunidades y amenazas), que incluyen las condiciones externas favorables o desfavorables, y los asuntos estratégicos internos (fortalezas y debilidades), que incluyen las condiciones internas de la organización y pueden encontrarse en cualquiera de las áreas de gestión de la empresa. Este análisis permite identificar varias acciones que tendrán que llevarse a cabo para afrontar las debilidades y

amenazas, y potencializar las fortalezas y oportunidades (Canarias, Escobes y Altamira, 2010).

Las fortalezas responden a la pregunta: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización?; Las debilidades responden a la pregunta: ¿Cuáles son los puntos débiles de la organización?; Las oportunidades responde a la pregunta: ¿Cuáles son las oportunidades que podrían presentarse a la organización?; Finalmente las amenazas responden a la pregunta: ¿Cuáles son las amenazas de la organización? (Canarias, Escobes y Altamira, 2010).

Tabla 4: Asuntos Estratégicos

<b>DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Temas Críticos Estratégicos</b>	<b>Asuntos Estratégicos</b>
<b>FORTALEZAS:</b>	
Gestión y Seguridad de la información	Mantenemos la información protegida y confidencial
Responsabilidad social	Brindamos servicio a MIPYMES que no estan en la capacidad de costear un ERP comercial
Responsabilidad con la comunidad universitaria	Generamos espacios de vinculación con la comunidad universitaria
Compromiso y Relación con el cliente	Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales
Calidad	Ofrecemos la mejor calidad al menor precio posible
Trabajo en equipo	Equipo comprometido con el proyecto
<b>DEBILIDADES:</b>	
Investigación y desarrollo	Contamos con limitado equipo de desarrollo
Calidad	Tenemos la capacidad de brindar soporte únicamente a MIPYMES
Facilidad de uso	Complicaciones de adaptabilidad del ERP frente a la disponibilidad de información organizacional
Crecimiento a largo plazo	Nos vemos limitados por un presupuesto establecido
<b>OPORTUNIDADES:</b>	
Crecimiento a largo plazo	Enfocados a expandirnos en el mercado
Investigación y desarrollo	Buscamos incorporar y mejorar los módulos continuamente, fomentando una cultura de innovación
Facilidad de uso	Constantemente desarrollamos un mayor grado de simplicidad
Responsabilidad social	Nicho de mercado desatendido
<b>AMENAZAS:</b>	
Calidad	Introducción de nuevas competencias al mercado
Crecimiento a largo plazo	Retiro de financiación por parte de la Universidad del Azuay
Disponibilidad del software	Software de uso libre se transforme en comercial
Gestión y Seguridad de la información	Incremento en hackeos y fuga de información

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

### **4.3 Análisis FO, FA, DO, DA**

Una vez efectuada la matriz definición de los asuntos estratégicos con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz FO-FA-DO-DA. FO (fortalezas vs oportunidades), FA (fortalezas versus amenazas), DO (debilidades vs oportunidades) y DA (debilidades vs amenazas). El objetivo es evaluar cada uno de los asuntos estratégicos internos con los asuntos estratégicos externos para seleccionar los asuntos críticos, es decir, los asuntos estratégicos internos más importantes para la organización (Ponce Talancón, 2006).

En la Tabla 5 se intersecan los asuntos estratégicos internos (fortalezas o debilidades) con los asuntos estratégicos externos (oportunidades o amenazas). Se coloca un número 1 si existe vinculación entre estos asuntos, caso contrario 0. Se eligen a aquellos que tienen valores totales mayores al 50% de la suma máxima posible de números 1 para toda la fila, como asuntos críticos (Coronel, 2018).

Tabla 5: Análisis FO-FA-DO-DA

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA											
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Enfocados a expandirnos en el mercado	Buscamos incorporar y mejorar los módulos continuamente, fomentando una cultura de innovación	Constantemente desarrollamos un mayor grado de simplicidad	Nicho de mercado desatendido	Introducción de nuevas competencias al mercado	Retiro de financiación por parte de la Universidad del Azuay	Software de uso libre se transforme en comercial	Incremento en hackeos y fuga de información		
FORTALEZAS	Mantenemos la información protegida y confidencial	0	1	1	0	1	1	1	1	6	2
	Brindamos servicio a MIPYMES que no estan en la capacidad de costear un ERP comercial	1	0	0	1	1	0	1	0	4	
	Generamos espacios de vinculación con la comunidad universitaria	1	0	0	1	1	1	0	0	4	
	Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	1	1	1	1	1	1	0	1	7	1
	Ofrecemos la mejor calidad al menor precio posible	1	0	0	1	1	0	0	0	3	
	Equipo comprometido con el proyecto	1	1	1	1	1	0	0	1	6	3
DEBILIDADES	Contamos con limitado equipo de desarrollo	1	1	0	0	1	1	0	0	4	
	Tenemos la capacidad de brindar soporte únicamente a MIPYMES	1	0	0	1	1	0	0	1	4	
	Complicaciones de adaptabilidad del ERP frente a la disponibilidad de información organizacional	1	1	1	1	0	0	1	1	6	2
	Nos vemos limitados por un presupuesto establecido	1	1	0	1	1	1	1	1	7	1

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor



A continuación, en la Tabla 6, se establece la declaratoria de los asuntos estratégicos críticos, los cuales nos enfocaremos como prioridad.

Tabla 6: Asuntos críticos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	Nos vemos limitados por un presupuesto establecido
Mantenemos la información protegida y confidencial	Complicaciones de adaptabilidad del ERP frente a la disponibilidad de información organizacional
Equipo comprometido con el proyecto	

Elaboración: Autor

#### 4.4 Evaluación Asuntos Estratégicos

Una vez elaborada el análisis FO-FA-DO-DA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización y declarados los asuntos críticos, el siguiente paso es evaluar la situación interna y externa de la compañía como muestra la Tabla 7 (Ponce Talancón, 2006).

El procedimiento del primer recuadro en la tabla 7 de “Asuntos críticos” está constituido por cuatro etapas:

1. Asignar una ponderación de 0% (no importante) hasta 100% (muy importante), a cada asunto estratégico crítico y el total de todas las ponderaciones en su conjunto debe tener la suma de 100% (Ponce Talancón, 2006).
2. Fijar una calificación entre 1 y 4; 1=debilidad mayor; 2=debilidad menor; 3=fortaleza menor; 4=fortaleza mayor (Ponce Talancón, 2006).
3. Efectuar la multiplicación de la ponderación de cada factor para su calificación correspondiente (Ponce Talancón, 2006).
4. Sumar las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto (Ponce Talancón, 2006).

La suma total de la matriz suma 3.05, arriba del promedio (2.5). Pero lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es

comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable. En este caso las fortalezas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.45, contra un 0.60 de las debilidades (Ponce Talancón, 2006).

El segundo recuadro en la Tabla 7 de “Asuntos estratégicos externos” está constituido por cinco etapas:

1. Hacer una lista de los asuntos estratégicos externos, es decir, las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa (Ponce Talancón, 2006).
2. Asignar una ponderación de 0% (no importante) hasta 100% (muy importante), a cada asunto estratégico crítico y el total de todas las ponderaciones en su conjunto debe tener la suma de 100% (Ponce Talancón, 2006).
3. Fijar una calificación entre 1 y 4; 1=amenaza mayor; 2=amenaza menor; 3=oportunidad menor; 4=oportunidad mayor (Ponce Talancón, 2006).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada (Ponce Talancón, 2006).
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización en cuestión (Ponce Talancón, 2006).

El total ponderado de 2.70 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.05, y de las amenazas es de 0,65, lo cual establece que el medio ambiente externo es favorable para la organización (Ponce Talancón, 2006).

Tabla 7: Evaluación Asuntos Estratégicos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	25%	4	1,00
Mantenemos la información protegida y confidencial	25%	4	1,00
Equipo comprometido con el proyecto	15%	3	0,45
<b>DEBILIDADES:</b>			
Nos vemos limitados por un presupuesto establecido	10%	1	0,10
Complicaciones de adaptabilidad del ERP frente a la disponibilidad de información organizacional	25%	2	0,50
<b>TOTAL</b>	100%		3,05
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Enfocados a expandirnos en el mercado	15%	4	0,60
Buscamos incorporar y mejorar los módulos continuamente, fomentando una cultura de innovación	10%	3	0,30
Constantemente desarrollamos un mayor grado de simplicidad	5%	3	0,15
Nicho de mercado desatendido	25%	4	1,00
<b>AMENAZAS:</b>			
Introducción de nuevas competencias al mercado	5%	1	0,05
Retiro de financiación por parte de la Universidad del Azuay	5%	2	0,10
Software de uso libre se transforme en comercial	15%	2	0,30
Incremento en hackeos y fuga de información	20%	1	0,20
<b>TOTAL</b>	100%		2,70

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

#### 4.5 Estrategias De Valor

Las estrategias de valor se formulan entre cada asunto crítico con cada asunto estratégico externo, como se puede visualizar en la Tabla 8, con el fin de establecer propuestas de acción, potencializar a la organización, y crear iniciativas para maximizar la robustez estratégica (Coronel, 2018).

Con el propósito de facilitar el planteamiento de estas estrategias, se recomienda obtener respuestas a las siguientes preguntas como plantea Coronel (2018):

- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza con la que se vincula?

- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza con la que se vincula? (p. 54).

Las estrategias FO, potencian a la empresa, es el cuadrante más fuerte ya que aplica las fortalezas internas de la empresa para aprovechar de las oportunidades externas. Las estrategias FA, aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, pueden ocurrir riesgos. Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, se plantean desafíos. Las estrategias DA, son el cuadrante más débil ya que se tienen limitaciones. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, la empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia (Ponce Talancón, 2006).

Tabla 8: Estrategias de valor

<b>ESTRATEGIAS DE VALOR</b>		
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	F1O1	Brindamos asesoramiento y capacitación según las necesidades organizacionales para poder expandirnos en el mercado
	F1O2	Mediante una cultura de innovación facilitamos el asesoramiento y la capacitación a las empresas
	F1O3	Asesoramos y capacitamos para brindar un mayor grado de simplicidad y cubrir las necesidades según los requerimientos
	F1O4	Ofrecemos asesoramiento y capacitación con la mejor calidad para de esta manera expandirnos en un nicho de mercado desatendido
	F2O1	Continuamente desarrollamos mejores prácticas de gestión de la información para de esta manera aumentar el portafolio de clientes
	F2O2	Incorporamos prácticas de tratamiento de información, fomentando una cultura de innovación bajo parámetros de confidencialidad y protección de datos
	F2O3	Proporcionamos simplicidad de software siempre bajo altos estándares de seguridad de la información
	F2O4	Ofrecemos servicio a un nicho de mercado desatendido, con el tratamiento de la información empresarial protegida y confidencial
	F3O1	Contamos con un equipo altamente comprometido con el proyecto, dispuesto a expandirse en el mercado
	F3O2	Trabajamos con personal calificado y capacitado para el proyecto, buscando conjuntamente una cultura de innovación
	F3O3	Buscamos el mayor grado de simplicidad del software con el apoyo de un equipo de trabajo entregado al servicio del proyecto
	F3O4	Junto con las destrezas de un equipo dedicado al proyecto, buscamos satisfacer las necesidades de un nicho de mercado desatendido
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	F1A1	Poseemos un satisfactorio servicio de asesoramiento y capacitación para evitar la introducción de nuevas competencias al mercado
	F1A2	Evitamos retiro de financiación por parte de la UDA, ofreciendo la mejor calidad de asesoramiento y capacitación a las empresas
	F1A3	Estamos en la capacidad de adaptarnos a cualquier software de uso libre y bajo estos lineamientos, asesorar y capacitar a las organizaciones
	F1A4	Damos asesoramiento a las organizaciones para evitar hackeos y fuga de información
	F2A1	Prevenimos que nuevas competencias penetren en el mercado ofreciendo la mejor calidad de gestión y seguridad de la información
	F2A2	Cumplimos con un correcto gestionamiento de datos e información satisfaciendo las expectativas de la UDA y evitando retiro de financiación
	F2A3	La información se encuentra protegida en caso de convertirse el software de uso libre en comercial
	F2A4	Mantenemos altos estándares de seguridad de la información para reducir las propabilidades de hackeos y fuga de información
	F3A1	Laboramos con un equipo alineado a los objetivos de la organización reduciendo los riesgos de migración hacia nuevas competencias del mercado
	F3A2	Nos sostenemos motivados por un personal que realiza idóneamente su trabajo, por lo que disminuye los riesgos de retiro de financiación por la UDA
	F3A3	Nuestro equipo de trabajo está calificado para desarrollar el software bajo otras herramientas de uso libre en caso de comercialización
	F3A4	Los miembros del equipo estamos capacitados y comprometidos en evitar hackeos y fuga de información

<b>ESTRATEGIAS DO</b>	D1O1	Contamos con un presupuesto establecido; pero, esto no impide que nos expandamos en el mercado
	D1O2	Tenemos un limitado presupuesto, no obstante; mantenemos siempre una cultura de innovación
	D1O3	Nuestro bajo presupuesto no obstaculiza que desarrollemos un software de fácil uso
	D1O4	Procuramos organizar nuestro presupuesto para satisfacer las necesidades de un nicho de mercado desatendido
	D2O1	La mejora de personalización del software ERP hacia las empresas, no prohíbe la expansión en muchas organizaciones del mercado
	D2O2	Fomentamos continuamente una cultura de innovación, a pesar de las complicaciones de adaptabilidad del ERP hacia algunas organización
	D2O3	Mejoramos la simplicidad del software para permitir la adaptación del software a diversos giros de negocio
	D2O4	Trabajamos por adaptar el software y la disponibilidad de información, a la mayor cantidad posible de empresas del nicho de mercado
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	D1A1	Mantenemos un limitado presupuesto, sin embargo; buscamos la continua penetración al mercado
	D1A2	Tratamos de desarrollar el software de la mejor manera posible, a pesar del corto presupuesto, para mantener la financiación de la UDA
	D1A3	Instruimos a nuestro equipo de trabajo bajo un presupuesto establecido, para operar con herramientas de uso libre
	D1A4	Poseemos un corto presupuesto; pero, el objetivo primordial es evitar hackeos y mantener la confidencialidad de la información
	D2A1	Realizamos soporte de adaptabilidad del software permitiéndonos competir en el mercado
	D2A2	Perfeccionamos constantemente el ERP logrando evitar retiro de financiación de la UDA
	D2A3	Incorporamos herramientas de uso libre para una apropiada adaptación del software frente a la disponibilidad de información organizacional
	D2A4	Las diversas adaptaciones del software, mantienen los mismos exigentes estándares de control de hackeos y fuga de información

*De Coronel, (2018).*

*Elaboración: Autor*

#### **4.6 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos se definen como los resultados que se esperan alcanzar. Los objetivos son indispensables en las organizaciones ya que muestran el rumbo a tomar y establecen las base para la planeación y la organización empresarial, colaborando con la asignación de recursos y determinación de actividades. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales (David, 2008).

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan obtener en un periodo de tres a cinco años o según la naturaleza de la organización. Se plantean los objetivos estratégicos acorde a los asuntos críticos declarados y son elementos críticos para alcanzar el éxito de la planeación estratégica. Los objetivos estratégicos competen a la alta gerencia, pero también pueden resultar de gran interés para varias áreas de la empresa (David, 2008).

En la Tabla 9 se describen los objetivos estratégicos propuestos acorde a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: Economía y finanzas, Del cliente y otros stakeholders, De procesos internos y De aprendizaje y crecimiento.

*Tabla 9: Objetivos Estratégicos*

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	F1O1	Brindamos asesoramiento y capacitación según las necesidades organizacionales para poder expandirnos en el mercado	1. Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones hasta el año 2025 2. Disminuir en al menos un 10% los reclamos por parte de los clientes hasta el año 2025.
	F1O2	Mediante una cultura de innovación facilitamos el asesoramiento y la capacitación a las empresas	
	F1O3	Asesoramos y capacitamos para brindar un mayor grado de simplicidad y cubrir las necesidades según los requerimientos	
	F1O4	Ofrecemos asesoramiento y capacitación con la mejor calidad para de esta manera expandirnos en un nicho de mercado desatendido	
	F1A1	Poseemos un satisfactorio servicio de asesoramiento y capacitación para evitar la introducción de nuevas competencias al mercado	
	F1A2	Evitamos retiro de financiación por parte de la UDA, ofreciendo la mejor calidad de asesoramiento y capacitación a las empresas	
	F1A3	Estamos en la capacidad de adaptarnos a cualquier software de uso libre y bajo estos lineamientos, asesorar y capacitar a las organizaciones	
	F1A4	Damos asesoramiento a las organizaciones para evitar hackeos y fuga de información	
Mantenemos la información protegida y confidencial	F2O1	Continuamente desarrollamos mejores prácticas de gestión de la información para de esta manera aumentar el portafolio de clientes	Reducir el número de ataques cibernéticos en al menos un 10% para el año 2025
	F2O2	Incorporamos prácticas de tratamiento de información, fomentando una cultura de innovación bajo parámetros de confidencialidad y protección de datos	
	F2O3	Proporcionamos simplicidad de software siempre bajo altos estándares de seguridad de la información	
	F2O4	Ofrecemos servicio a un nicho de mercado desatendido, con el tratamiento de la información empresarial protegida y confidencial	
	F2A1	Prevenimos que nuevas competencias penetren en el mercado ofreciendo la mejor calidad de gestión y seguridad de la información	
	F2A2	Cumplimos con un correcto gestionamiento de datos e información satisfaciendo las expectativas de la UDA y evitando retiro de financiación	
	F2A3	La información se encuentra protegida en caso de convertirse el software de uso libre en comercial	
	F2A4	Mantenemos altos estándares de seguridad de la información para reducir las propabilidades de hackeos y fuga de información	
Equipo comprometido con el proyecto	F3O1	Contamos con un equipo altamente comprometido con el proyecto, dispuesto a expandirse en el mercado	Disminuir la tasa de rotación de personal del ERP en al menos un 80% al año 2025
	F3O2	Trabajamos con personal calificado y capacitado para el proyecto, buscando conjuntamente una cultura de innovación	
	F3O3	Buscamos el mayor grado de simplicidad del software con el apoyo de un equipo de trabajo entregado al servicio del proyecto	
	F3O4	Junto con las destrezas de un equipo dedicado al proyecto, buscamos satisfacer las necesidades de un nicho de mercado desatendido	
	F3A1	Laboramos con un equipo alineado a los objetivos de la organización reduciendo los riesgos de migración hacia nuevas competencias del mercado	
	F3A2	Nos sostenemos motivados por un personal que realiza idóneamente su trabajo, por lo que disminuye los riesgos de retiro de financiación por la UDA	
	F3A3	Nuestro equipo de trabajo está calificado para desarrollar el software bajo otras herramientas de uso libre en caso de comercialización	
	F3A4	Los miembros del equipo estamos capacitados y comprometidos en evitar hackeos y fuga de información	



Nos vemos limitados por un presupuesto establecido	D1O1	Contamos con un presupuesto establecido; pero, esto no impide que nos expandamos en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir los costos en al menos un 5% al año 2027</li> <li>2. Aumentar en al menos un 5% las utilidades de UDA-ERP al año 2027</li> <li>3. Aumentar el portafolio de clientes en al menos un 20% al año 2025</li> </ol>
	D1O2	Tenemos un limitado presupuesto, no obstante; mantenemos siempre una cultura de innovación	
	D1O3	Nuestro bajo presupuesto no obstaculiza que desarrollemos un software de fácil uso	
	D1O4	Procuramos organizar nuestro presupuesto para satisfacer las necesidades de un nicho de mercado desatendido	
	D1A1	Mantenemos un limitado presupuesto, sin embargo; buscamos la continua penetración al mercado	
	D1A2	Tratamos de desarrollar el software de la mejor manera posible, a pesar del corto presupuesto, para mantener la financiación de la UDA	
	D1A3	Instruimos a nuestro equipo de trabajo bajo un presupuesto establecido, para operar con herramientas de uso libre	
	D1A4	Poseemos un corto presupuesto; pero, el objetivo primordial es evitar hackeos y mantener la confidencialidad de la información	
Complicaciones de adaptabilidad del ERP frente a la disponibilidad de información organizacional	D2O1	La mejora de personalización del software ERP hacia las empresas, no prohíbe la expansión en muchas organizaciones del mercado	Incrementar el desarrollo de reportes personalizados en al menos un 20% al año 2025
	D2O2	Fomentamos continuamente una cultura de innovación, a pesar de las complicaciones de adaptabilidad del ERP hacia algunas organización	
	D2O3	Mejoramos la simplicidad del software para permitir la adaptación del software a diversos giros de negocio	
	D2O4	Trabajamos por adaptar el software y la disponibilidad de información, a la mayor cantidad posible de empresas del nicho de mercado	
	D2A1	Realizamos soporte de adaptabilidad del software permitiéndonos competir en el mercado	
	D2A2	Perfeccionamos constantemente el ERP logrando evitar retiro de financiación de la UDA	
	D2A3	Incorporamos herramientas de uso libre para una apropiada adaptación del software frente a la disponibilidad de información organizacional	
	D2A4	Las diversas adaptaciones del software, mantienen los mismos exigentes estándares de control de hackeos y fuga de información	

*De Coronel, (2018).*

*Elaboración: Autor*

#### 4.7 Indicadores Clave De Desempeño

Para saber en qué estado se encuentra el cumplimiento de los objetivos organizacionales es necesario aplicar un adecuado sistema de medición a través de indicadores clave de desempeño que permitan evaluar de manera cuantificable el rendimiento de los resultados y tener conocimiento acerca del desempeño de la gestión integral de la empresa. Los indicadores son cruciales para alcanzar el éxito empresarial y sirven de guía para saber si se están cumpliendo los objetivos deseados, por otro lado, alertan para tomar las precauciones necesarias en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos acordes al plan establecido (Zapata-Jaramillo y Castro-Rojas, 2017).

En la Tabla 10 se proponen los indicadores clave de desempeño para verificar el logro de cada objetivo estratégico del UDA-ERP. La medición del desempeño es de vital importancia para verificar el logro de los objetivos estratégicos, y así tener una visión integrada del cumplimiento empresarial (Zapata-Jaramillo y Castro-Rojas, 2017).

Tabla 10: Indicadores clave de desempeño

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones hasta el año 2025	Porcentaje total de empresas capacitadas en comparación con el total de empresas nuevas
Disminuir en al menos un 10% los reclamos por parte de los clientes hasta el año 2025	Número de quejas presentadas en comparación con el número de clientes satisfechos (% de clientes satisfechos) sobre el total de clientes
Reducir el número de ataques cibernéticos en al menos un 10% para el año 2025	Número de ataques recibidos en el año con respecto a la media de ataques del periodo
Disminuir la tasa de rotación del personal del ERP en al menos un 80% al año 2025	Personal que abandone el proyecto en comparación con los miembros del equipo
Reducir los costos en al menos un 5% al año 2027	Porcentaje de disminución del año 2027 en comparación con el año 2022
Aumentar en al menos un 5 % las utilidades de UDA-ERP al año 2027	Porcentaje de crecimiento del estado de resultados en relación al año 2027
Aumentar el portafolio de clientes en al menos un 20% al año 2025	Porcentaje de nuevos clientes conseguidos al año 2025 con relación a clientes fidelizados
Incrementar el desarrollo de reportes personalizados en al menos un 20% al año 2025	Porcentaje de reportes personalizados nuevos sobre el total de reportes

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

#### 4.8 Cuadro De Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la universidad de Harvard para evaluar y monitorear estrategias empresariales gestionando a la par el posicionamiento competitivo en toda la naturaleza de la organización. El cuadro de mando integral se aplica generalmente a través

del mapa estratégico y el tablero de control, los cuales serán estudiados a continuación (Coronel, 2018).

El CMI 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 (Coronel, 2018, p. 69).

El cuadro de mando integral es fundamental dentro del sistema de gestión de cualquier empresa. Consiste en la incorporación de los procesos de gestión estratégica, lo que conlleva a un análisis estratégico; de directrices estratégicas y de la estrategia empresarial. Seguido de esto, la caracterización de la estructura organizacional ideal para la implantación de la estrategia y el CMI, y finalmente el enfoque. Es decir, todos los aspectos estudiados con anterioridad (Medina Giacomozzi, 2005).

El CMI consta de cuatro perspectivas:

- Económica y financiera, incluye indicadores económicos de suma importancia para la organización y los accionistas. La estrategia describe un crecimiento en el valor para los accionistas (Kaplan y Norton, 2004).
- Del cliente y otros stakeholders, el trato que se debe dar a los clientes y grupos de interés, la propuesta de valor, para que la empresa tenga éxito. Mide los indicadores de resultados obtenidos con los clientes, como por ejemplo la satisfacción (Kaplan y Norton, 2004).
- De procesos internos, procesos en los que la compañía se destaca para complacer a los clientes entregando la propuesta de valor (Kaplan y Norton, 2004).
- De aprendizaje y crecimiento, es la forma en que el capital humano, las relaciones, la cultura, la tecnología, y el entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Los activos intangibles son una potencial fuente de creación de valor, generan el 75% de valor para una empresa. Es el qué y el cómo se debe aprender, mejorar y crear valor para la organización (Kaplan y Norton, 2004).

Los objetivos de las cuatro perspectivas se relacionan entre ellos formando vínculos de causa-efecto, que se los representa a través del mapa estratégico. Por consiguiente, una empresa debe contar con indicadores de los parámetros clave que representan la estrategia para la creación de valor a largo plazo. La mejora de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño de los procesos internos, y por ende, conduce al triunfo con clientes y accionistas (Kaplan y Norton, 2004).

#### **4.9 Mapa Estratégico**

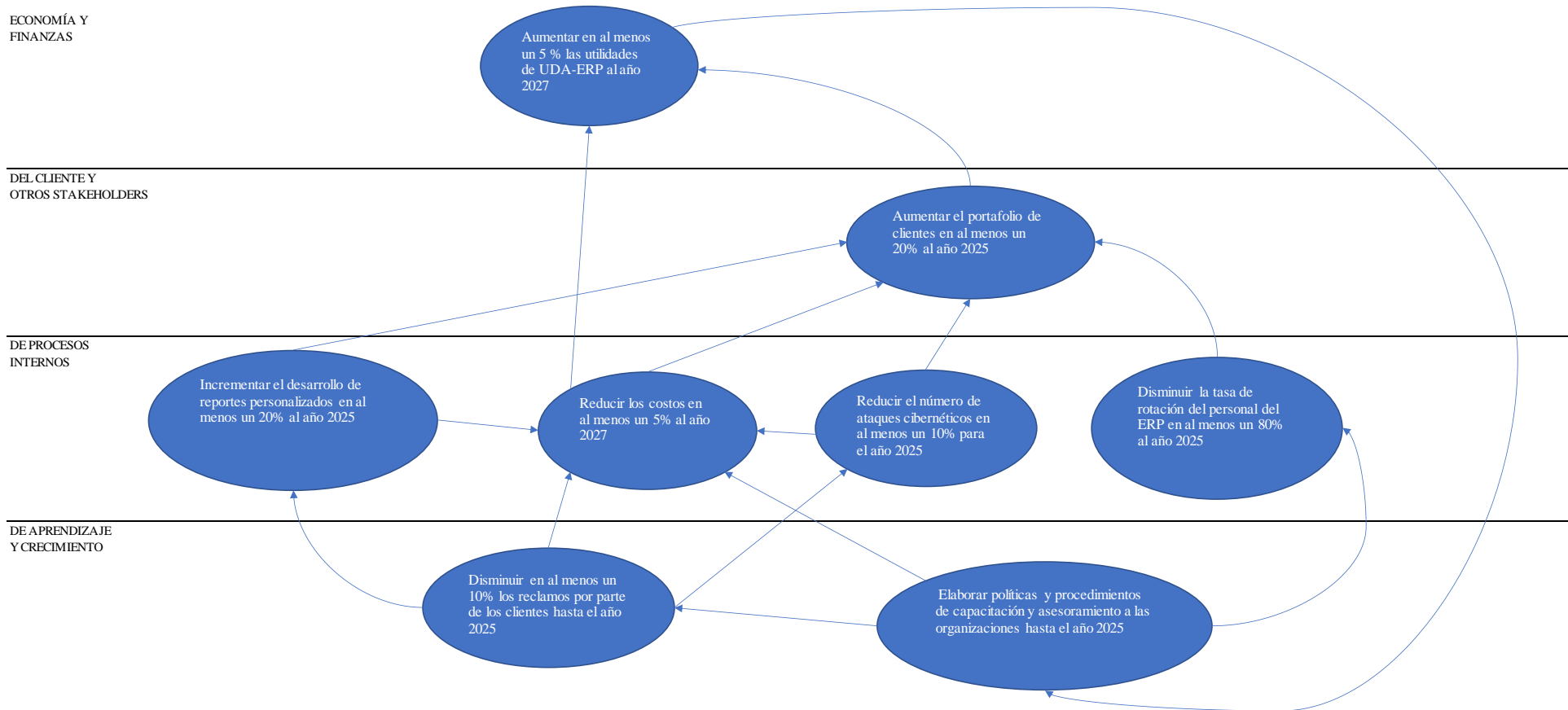
En la Figura 1, se puede visualizar las interrelaciones entre los objetivos estratégicos determinados a partir de las estrategias y las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la empresa. Incorpora aspectos que permiten conocer la propuesta del camino a tomar por parte del UDA-ERP. Estos objetivos estratégicos se traducirán en informes e indicadores de gestión, para proporcionar información sobre aquellas áreas y procesos estratégicos fundamentales y críticos para la organización (Medina Giacomozzi, 2005).

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los elementos estratégicos de una organización. Facilita la comprensión de la estrategia para llegar a la ejecución. Si a una estrategia le falta un objetivo dentro de las cuatro perspectivas del modelo de mapa estratégico, probablemente los resultados serán desalentadores (Kaplan y Norton, 2004).

El mapa estratégico se basa en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: Economía y finanzas, el cual mediante estrategias de crecimiento y productividad; busca generar un crecimiento rentable de los ingresos; Del cliente y otros stakeholders, generar una propuesta de valor para el cliente, en base a los atributos del producto o servicio, relación con el cliente y la imagen corporativa; De procesos internos, focalizar los procesos clave que brinden una propuesta de valor diferenciadora inmersos en procesos de gestión de operaciones, de clientes, de innovación, y reguladores y sociales; De aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia, toma en consideración al capital humano, capital de información y capital organizacional (Kaplan y Norton, 2004).

Los mapas estratégicos deben ser realizados acorde a las particularidades de cada organización, para describir de tal modo los activos intangibles que impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización y que generan valor a los clientes, accionistas y comunidades (Kaplan y Norton, 2004).

Figura 1: Mapa Estratégico



De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

#### **4.10 Tablero De Control**

El tablero de control es una herramienta de gestión de medición, que visibiliza de manera estructura información e indicadores clave para controlar y diagnosticar situaciones, resultantes de gran utilidad para la toma de decisiones gerenciales. El tablero de control permite priorizar la atención de la gerencia y al personal a centrar sus acciones y esfuerzos en factores que permitan a la empresa desarrollar ventajas competitivas para el negocio y de qué manera se lo llevará a cabo. Simultáneamente ayuda a generar una visión más amplia del contexto y, por consiguiente, adaptarse a los cambios detectando oportunidades del entorno y estar preparados para las amenazas del ambiente (Ballvé, 2006).

En la Tabla 11 se presenta el tablero de control desarrollado para el UDA-ERP junto con el comité de planeación estratégica, en el que se encuentra integrada información clara y resumida para el control y toma de decisiones gerenciales. Todos los campos están alineados con los objetivos y el plan estratégico. Dentro de cada perspectiva del cuadro de mando integral, están conformados los temas críticos, los asuntos críticos, los objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, la estrategia integral de valor y el presupuesto referencial.

Tabla 11: Tablero de control

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE DE	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Economía y Finanzas	Crecimiento a largo plazo	Equipo comprometido con el proyecto	Aumentar en al menos un 5% las utilidades del UDA-ERP	% de crecimiento del estado de resultados	Plan Integral de desarrollo y crecimiento empresarial	\$ 28.800,00
Del Cliente y otros Stakeholders	Compromiso y Relación con el cliente	Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	Aumentar el portafolio de clientes en al menos un 20%	% de nuevos clientes conseguidos	Garantizamos la expansión y fidelidad del portafolio de clientes mediante altos estándares de calidad, personalización y asesoramiento	\$ 30.000,00
De Procesos Internos	Facilidad de uso	Complicaciones de adaptabilidad del ERP frente a la disponibilidad de información organizacional	Incrementar el desarrollo de reportes personalizados en al menos un 20%	% de reportes personalizados nuevos	Se ha de implementar una estrategia con la ayuda de reportes para mejorar la adaptabilidad del software a las empresas personalizándolo cada vez más	\$ 27.000,00
	Trabajo en equipo	Nos vemos limitados por un presupuesto establecido	Reducir los costos en al menos un 5%	% de disminución de valores	Optimización de recursos, eliminación de despilfarros y procesos innecesarios	\$ 48.000,00
	Gestión y seguridad de la información	Mantenemos la información protegida y confidencial	Reducir el número de ataques cibernéticos en al menos un 10%	Número de ataques recibidos en el año con respecto a la media	Implementar un programa de ciberseguridad	\$ 180.000,00
	Investigación y desarrollo	Mantenemos la información protegida y confidencial	Reducir el número de ataques cibernéticos en al menos un 10%	Número de ataques recibidos en el año con respecto a la media	Inspección constante de seguridad de datos con una frecuente actualización de tecnología y herramientas	\$ 180.000,00
	Responsabilidad con la comunidad universitaria	Equipo comprometido con el proyecto	Disminuir la tasa de rotación del personal del ERP en al menos un 80%	Número de personas que abandonen el proyecto	Organización de cargas laborales para desarrollo de trabajo equitativo	\$ 5.000,00
De aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad del software	Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	Disminuir en al menos un 10% los reclamos por parte de los clientes	Número de quejas presentadas	La implementación de estrategias de disponibilidad, permiten a los usuarios tener un mejor conocimiento sobre el software y por ende, aprovecharlo al máximo, reduciendo quejas por desconocimiento o inexperiencia de funcionalidad	\$ 78.000,00
	Responsabilidad social	Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones	% de empresas capacitadas	Mejoramiento de servicio al cliente mediante capacitaciones y acompañamiento empresarial gratuito acorde a las necesidades	\$ 28.800,00
	Calidad	Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales	Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones	% de empresas capacitadas	La implementación de políticas y procedimientos permiten mejorar la capacitación y asesoramiento a las empresas bajo altos estándares de calidad	\$ 28.800,00

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

#### **4.11 Propuesta de Matriz para la Implementación del Plan Estratégico**

El plan estratégico es un plan estructurado de acción, que incluye todos los aspectos relevantes a realizarse por medio de una desagregación de las actividades y el método de control para cumplir con los objetivos estratégicos y las estrategias de valor propuestas. Se requiere de un gran esfuerzo de todo el personal para evaluar, asignar y controlar los recursos de la organización. Las expectativas de la empresa deben ser compartidas desde la alta gerencia a todo el personal de trabajo y los diferentes grupos de interés, y es necesario abarcar todas las áreas de toma de decisiones de la organización, junto con el apoyo de equipos interdisciplinarios para ejecutar la labor estratégica (Chiavenato y Sapiro, 2017).

El plan estratégico, es un plan completo e integral que plantea rutas para asegurar el cumplimiento de la gestión estratégica. Las evaluaciones periódicas sirven como retroalimentación para realizar los ajustes necesarios e implementar correctivos y propuestas de mejora. A partir del plan estratégico, se desarrollan los planes operativos anuales basados en las estrategias integrales de valor (Coronel, 2018).

En la Tabla 12 se visualiza la propuesta de matriz para la implementación del plan estratégico del UDA-ERP, y está conformada por: la estrategia de la empresa, todas las estrategias integrales de valor, el cronograma trimestral en el que se debe desarrollar el trabajo, los recursos necesarios de personal y físicos para la ejecución del plan, los responsables primarios y de apoyo de cada actividad, los objetivos estratégicos previamente establecidos, y las evidencias para constatar la ejecución (Coronel, 2018).



Tabla 12: Propuesta Plan Estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																												
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La estrategia del UDA-ERP se fundamenta en la generación de espacios de vinculación entre la academia y el sector MIPYME, considerando la ética en la aplicación de políticas y procedimientos de gestión de información, aplicando prácticas de confidencialidad, demostrando a través de la transparencia, y de talento humano capacitado, el compromiso con la comunidad.																												
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO			
Plan Integral de desarrollo y crecimiento empresarial																						Personal contratado y directora del proyecto	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 28.800,00	Directora del proyecto	Ing. de producción y contabilidad	Aumentar en al menos un 5% las utilidades del UDA-ERP	Porcentaje de aumento de utilidad
Garantizamos la expansión y fidelidad del portafolio de clientes mediante altos estándares de calidad, personalización y asesoramiento																						Personal contratado y directora del proyecto	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 30.000,00	Directora del proyecto		Aumentar el portafolio de clientes en al menos un 20%	Contratos con clientes nuevos
Se ha de implementar una estrategia con la ayuda de reportes para mejorar la adaptabilidad del software a las empresas personalizándolo cada vez más																						Técnicos y personal administrativo	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 27.000,00	Directora del proyecto		Incrementar el desarrollo de reportes personalizados en al menos un 20%	Número de reportes creados para mayor personalización
Optimización de recursos, eliminación de despilfarros y procesos innecesarios																						Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 48.000,00	Directora del proyecto	Ing. de producción	Reducir los costos en al menos un 5%	Porcentaje de procedimientos y costos optimizados
Implementar un programa de ciberseguridad																						Técnicos de seguridad informática y directora del proyecto	Equipos, herramientas y software acordes	\$ 180.000,00	Directora del proyecto	Consultor de seguridad informática y técnicos	Reducir el número de ataques cibernéticos en al menos un 10%	Márgen de ciberseguridad informática establecida
Inspección constante de seguridad de datos con una frecuente actualización de tecnología y herramientas																						Técnicos de seguridad informática y directora del proyecto	Equipos, herramientas y software acordes	\$ 180.000,00	Directora del proyecto	Consultor de seguridad informática y técnicos	Reducir el número de ataques cibernéticos en al menos un 10%	Auditorías de seguridad de datos
Organización de cargas laborales para desarrollo de trabajo equitativo																						Directora del proyecto y Personal contratado	Equipos y materiales de oficina	\$ 5.000,00	Directora del proyecto		Disminuir la tasa de rotación del personal del ERP en al menos un 80%	Satisfacción del personal
La implementación de estrategias de disponibilidad, permiten a los usuarios tener un mejor conocimiento sobre el software y por ende, aprovecharlo al máximo, reduciendo quejas por desconocimiento o inexperiencia de funcionalidad																						Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 78.000,00	Directora del proyecto		Disminuir en al menos un 10% los reclamos por parte de los clientes	Porcentaje de disminución de quejas
Mejoramiento de servicio al cliente mediante capacitaciones y acompañamiento empresarial gratuito acorde a las necesidades																						Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 28.800,00	Directora del proyecto		Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones	Aumento de casos de personalización según requerimientos
La implementación de políticas y procedimientos permiten mejorar la capacitación y asesoramiento a las empresas bajo altos estándares de calidad																						Personal contratado y directora del proyecto	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 28.800,00	Directora del proyecto		Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones	Políticas y procedimientos de asesoramiento establecidos

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

## **CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO**

La planificación a corto plazo abarca exclusivamente cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas (micro orientada). Tiene proyección a corto plazo y el contenido es detallado, específico y analítico. Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad particular (Chiavenato y Sapiro, 2017).

### **5.1 Objetivos a corto plazo**

Los objetivos a corto plazo son metas normalmente anuales que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Por cada objetivo a largo plazo pueden derivar una serie de objetivos a corto plazo. Si los objetivos a largo plazo formulan estrategias, los objetivos a corto plazo aportan en la implementación de estrategias. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos a corto plazo deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales. Los objetivos a corto plazo deben formularse acorde a cada área funcional de la empresa, como marketing, producción, finanzas (David, 2008).

Los objetivos a corto plazo deben ser formalizados mediante algún documento que valide su plan operacional, están dirigidos a las operaciones rutinarias que son la base de la organización e incluyen recursos y personas responsables para su implementación. En la Tabla 13 se propone los objetivos a corto plazo acorde a los objetivos estratégicos del UDA-ERP (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Tabla 13: *Objetivos a corto plazo*

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>
Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones hasta el año 2025	Crear políticas y planes de capacitación al año 2023
Elaborar políticas y procedimientos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones hasta el año 2025	Crear material para capacitación en el lapso de un año
Disminuir en al menos un 10% los reclamos por parte de los clientes hasta el año 2025	Desarrollar plan de capacitación del personal a los clientes dentro del primer año
Disminuir en al menos un 10% los reclamos por parte de los clientes hasta el año 2025	Ampliar los ámbitos de capacitación dentro de los primeros 8 meses
Reducir el número de ataques cibernéticos en al menos un 10% para el año 2025	Realizar pruebas semestrales de seguridad
Disminuir la tasa de rotación del personal del ERP en al menos un 80% al año 2025	Incrementar la carga honoraria al proyecto en un 25% al año 2023
Disminuir la tasa de rotación del personal del ERP en al menos un 80% al año 2025	Desarrollar medición del clima laboral de manera trimestral
Reducir los costos en al menos un 5% al año 2027	Disminuir los costos en al menos un 2% el primer año
Aumentar en al menos un 5 % las utilidades de UDA-ERP al año 2027	Aumentar la facturación del UDA-ERP en al menos un 3% para el año 2023
Aumentar el portafolio de clientes en al menos un 20% al año 2025	Aumentar el número de clientes en al menos un 7% durante el primer año
Incrementar el desarrollo de reportes personalizados en al menos un 20% al año 2025	Identificar las de necesidades de reportería de clientes semestralmente

*De Coronel, (2018).*

*Elaboración: Autor*

## **5.2 Plan Operativo Anual (POA)**

La última etapa del proceso de planeación estratégica es la elaboración del plan operativo anual. Un plan operativo anual es un instrumento que analiza y controla la panificación a corto plazo y permite alcanzar los objetivos formulados en el plan estratégico

de la empresa. Es necesario realizar evaluaciones periódicas acerca de las actividades que se desarrollarán, los plazos, los recursos y responsables del trabajo, para mediante una retroalimentación realizar los ajustes necesarios e implementar correctivos y propuestas de mejora (Coronel, 2018).

La Tabla 14 plantea el plan operativo anual del UDA-ERP, el cual está conformado por: la estrategia empresarial, las estrategias integrales de valor, el cronograma mensual, los recursos de personal y físicos, el presupuesto, los responsables primarios y de apoyo, los objetivos a corto plazo y las evidencias respectivas de que se ha cumplido según lo declarado (Coronel, 2018).

Tabla 14: Plan Operativo Anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																				
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La estrategia del UDA-ERP se fundamenta en la generación de espacios de vinculación entre la academia y el sector MIPYME, considerando la ética en la aplicación de políticas y procedimientos de gestión de información, aplicando prácticas de confidencialidad, demostrando a través de la transparencia, y de talento humano capacitado, el compromiso con la comunidad.																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Plan Integral de desarrollo y crecimiento empresarial	Realizar un análisis de la situación financiera actual y desarrollo del plan financiero													Personal contratado y directora del proyecto	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 5.760,00	Directora del proyecto	Ing. de producción y contabilidad	Aumentar la facturación del UDA-ERP en al menos un 3%	Porcentaje de aumento de utilidad
Garantizamos la expansión y fidelidad del portafolio de clientes mediante altos estándares de calidad, personalización y asesoramiento	Búsqueda de nuevos nichos de mercado													Personal contratado y directora del proyecto	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 15.000,00	Directora del proyecto		Aumentar el número de clientes en al menos un 7%	Contratos con clientes nuevos
Se ha de implementar una estrategia con la ayuda de reportes para mejorar la adaptabilidad del software a las empresas personalizándolo cada vez más	Creación de reportes y modificaciones en el software													Técnicos y personal administrativo	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 5.400,00	Directora del proyecto		Identificar las necesidades de reportaría de clientes	Número de reportes creados para mayor personalización
Optimización de recursos, eliminación de despilfarros y procesos innecesarios	Revisión de todos los procesos involucrados en la organización. Identificación de procesos innecesarios y despilfarros													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 9.600,00	Directora del proyecto	Ing. de producción	Disminuir los costos en al menos un 2%	Porcentaje de procedimientos y costos optimizados
Implementar un programa de ciberseguridad	Revisar la normativa de ley orgánica de seguridad de datos y desarrollar estrategias que permitan su gestión													Técnicos de seguridad informática y directora del proyecto	Equipos, herramientas y software acordes	\$ 36.000,00	Directora del proyecto	Consultor de seguridad informática y técnicos	Realizar pruebas de seguridad	Márgen de ciberseguridad informática establecida
Inspección constante de seguridad de datos con una frecuente actualización de tecnología y herramientas	Incorporación e inspección de software y herramientas de seguridad de la información													Técnicos de seguridad informática y directora del proyecto	Equipos, herramientas y software acordes	\$ 36.000,00	Directora del proyecto	Consultor de seguridad informática y técnicos	Realizar pruebas de seguridad	Auditorías de seguridad de datos
Organización de cargas laborales para desarrollo de trabajo equitativo	Entrevistas, encuestas y observación													Directora del proyecto y Personal contratado	Equipos y materiales de oficina	\$ 500,00	Directora del proyecto		Desarrollar medición del clima laboral	Satisfacción del personal
Organización de cargas laborales para desarrollo de trabajo equitativo	Organización y distribución idónea mediante un balanceo de línea													Directora del proyecto y Personal contratado	Equipos y materiales de oficina	\$ 500,00	Directora del proyecto		Incrementar la carga honoraria al proyecto en un 25%	Distribución laboral
La implementación de estrategias de disponibilidad, permiten a los usuarios tener un mejor conocimiento sobre el software y por ende, aprovecharlo al máximo, reduciendo quejas por desconocimiento o inexperiencia de funcionalidad	Preparación de capacitaciones, aseguramiento de disponibilidad del software													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 15.600,00	Directora del proyecto		Ampliar los ámbitos de capacitación	Número de capacitaciones realizadas al personal
Mejoramiento de servicio al cliente mediante capacitaciones y acompañamiento empresarial gratuito acorde a las necesidades	Evaluar el progreso de las capacitaciones, monitoreando la efectividad de las mismas													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 5.760,00	Directora del proyecto		Desarrollar plan de capacitación del personal a los clientes	Número de capacitaciones realizadas
La implementación de políticas y procedimientos permiten mejorar la capacitación y asesoramiento a las empresas bajo altos estándares de calidad	Evaluar el progreso de las políticas y planes de capacitación													Personal contratado y directora del proyecto	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 2.880,00	Directora del proyecto		Crear políticas y planes de capacitación	Políticas y planes de asesoramiento establecidos
La implementación de políticas y procedimientos permiten mejorar la capacitación y asesoramiento a las empresas bajo altos estándares de calidad	Formular las capacitaciones y el material necesario													Personal contratado y directora del proyecto	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 2.880,00	Directora del proyecto		Crear material para capacitación	Material aprobado

De Coronel, (2018).

Elaboración: Autor

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras finalizar el presente estudio se concluye que la organización UDA-ERP cuenta con una propuesta de modelo de Planeación Estratégica bien estructurada, lo que les permitirá tener un pensamiento más claro de a dónde debe dirigirse la organización y los recursos a considerar para llegar a la acción, tomando en cuenta sus ventajas competitivas; por el contrario, hasta la actualidad, en la que se venían tomando las decisiones en la organización sin un enfoque claramente establecido.

Se determinaron varios factores de interés como la identificación de sus valores, la misión, visión y la estrategia empresarial, y a través de un análisis exhaustivo, varios temas de alta importancia para una adecuada planificación, como los temas y asuntos estratégicos, los asuntos críticos en los que se deberá enfocar la organización, los objetivos a largo plazo, el papel del cuadro de mando integral, el mapa estratégico, el plan estratégico, los objetivos a corto plazo y el plan operativo anual.

Se pudo evidenciar los valores de la organización siendo los siguientes: Ética y Confidencialidad, Simplicidad, Pasión por el trabajo, Compromiso y Responsabilidad Social y finalmente, Orientación a los clientes. Una vez identificados los aspectos en los que cree la organización y su forma de trabajar día a día, se determinó la fuerza impulsora del UDA-ERP, siendo este la Confidencialidad. Por consiguiente, los factores clave de éxito son: Confidencialidad, Talento humano, Compromiso con la comunidad, Eficacia y estabilidad, Atención personalizada, Mejoramiento continuo, Respuesta a incidentes y Política de precios.

Por otra parte, con la realización de la matriz de definición de temas estratégicos se estableció las áreas o procesos claves del UDA-ERP para enfocarnos durante toda la planeación estratégica mencionados a continuación: Gestión y seguridad de la información, Trabajo en equipo, Responsabilidad social y con la comunidad universitaria, Disponibilidad del software, Compromiso y relación con el cliente, Calidad, Facilidad de uso, Investigación y desarrollo y, por último, Crecimiento a largo plazo. Bajo estos parámetros se pudo analizar las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas, externas a la organización.

El estudio FO-FA-DO-DA, permitió establecer los asuntos críticos, dentro de los cuales tenemos; en fortalezas: Asesoramos y capacitamos según las necesidades organizacionales,

Mantenemos la información protegida y confidencial, Equipo comprometido con el proyecto. Dentro de debilidades tenemos; Nos vemos limitados por un presupuesto establecido, Complicaciones de adaptabilidad del ERP frente a la disponibilidad de información organizacional.

Fue de vital importancia detallar los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos para realizar una evaluación de los asuntos estratégicos y de esta manera conocer cómo se encuentra la organización en comparación de sus fortalezas frente a sus debilidades, y sus oportunidades frente a sus amenazas. Se obtuvo resultados positivos, ya que el UDA-ERP presenta ventajas de fortalezas y de oportunidades. El estudio FODA del UDA-ERP nos permitió desarrollar amplias estrategias de valor para la organización, desplegando así estrategias FO, FA, DO, DA.

La elaboración de los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño, fueron una parte fundamental dentro de la planeación estratégica. Se efectuó 8 objetivos dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, Economía y Finanzas, Del cliente y otros stakeholders, De procesos internos y De aprendizaje y crecimiento. Los respectivos indicadores nos permitirán evaluar a futuro el cumplimiento de los objetivos. Con el apoyo del tablero de control y la matriz de implementación del plan estratégico propuestos, se podrá tener un mejor control de cumplimiento y permitirán desarrollar organizadamente la planeación estratégica del UDA.ERP.

Desplegados de cada objetivo a largo plazo se planteó los objetivos a corto plazo para en cada año estar más cerca del cumplimiento de los objetivos a largo plazo, por ende, el Plan Operativo Anual, es indispensable para la organización y control de los objetivos a corto plazo propuestos y lograr mediante diversas acciones, las estrategias integrales de valor.

Se recomienda a la directora del UDA-ERP realizar los ajustes necesarios para que todos los ámbitos estudiados se encuentren acorde a la realidad y cumplan con las expectativas y propósitos de la organización. En caso de presentarse cambios inesperados en el entorno se deberá modificar los planes y estrategias según lo requieran, actualizando la planeación estratégica presente. Por otro lado, se recomienda profundizar las propuestas de matrices en caso de requerir minuciosos planes con estrategias más detalladas. De manera inmediata se debe empezar por los planes de ciberseguridad, ya que son de indudable importancia para mantener e incrementar el portafolio de clientes garantizando un servicio de excelente calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astudillo-Rodríguez, C., Crespo-Martínez, E., y Andrade-Dueñas, I. (2018). UDA - ERP: Emprendimiento y Gestión de recursos empresariales. La llave para la vinculación empresarial. *Memorias del XIV Foro Internacional del Emprendedor*, 92–106. <http://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/memorias/article/view/182>
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13–38. [http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Canarias, E., Escobés, E., Altamira, F. (2010). *Manual de planificación estratégica*. Berekintza.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed). McGraw-Hill, S.A.
- Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PyME con cuadro de mando integral*. Casa Editora Universidad del Azuay.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Duke, V., Navarro, M., Díaz, G., Pérez, Y., y Vargas-Lombardo, M. (diciembre 2016). Exploración en los sistemas CRM/ERP como estrategia en el sector PYMES. *Revista de iniciación científica*, 2, (2). <http://rida2.utp.ac.pa/handle/123456789/2190>
- Fernández Lorenzo, A. (enero 2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Academia-Accelerating world research. <http://www.eoi.es>
- González, J, y Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Diaz de Santos.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Heizer, J., y Render, B. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones*. Decisiones estratégicas. Pearson.
- Horwath, R. (2005). Discovering purpose: Developing mission, vision. *Strategic Thinking Institute*, 1–9.



[https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/Discovering\\_Purpose-STI.pdf](https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/Discovering_Purpose-STI.pdf)

- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en activos tangibles*. Gestión 2000.
- Majed Al-Mashari, (2002), Enterprise resource planning (ERP) systems: a research agenda, *Industrial Management & Data Systems*, 102 (3), 165 - 170
- Medina Giacomozzi, A. (2005.) Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral: Propuesta de Indicadores de Gestión a una Empresa Concreta. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 34 (125), 307-331, DOI: 10.1080/02102412.2005.10779548
- Moreta, M. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia y Tecnología Al Servicio Del Pueblo*, 4(3), 171–182. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83>
- Muñiz, L., y Prat, R. (2003). La implantación de sistemas tipo ERP: Su efecto sobre la organización y los recursos humanos. *Partida Doble*, 150, 32–45.
- Nagpal, S., Khatri, S. y Kumar, A. (2015). Comparative study of ERP implementation strategies. *IEEE Long Island Systems, Applications and Technology Conference, LISAT 2015*. <https://doi.org/10.1109/LISAT.2015.7160177>
- Palacios Acero, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Ecoe Ediciones
- Ponce Talancón, H. (septiembre 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, <http://www.eumed.net/ce/>
- Ramírez-Rojas, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61.
- Wang, C., Walker, E., y Redmond, J. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(121), 1–16.
- Zapata-Jaramillo, C. y Castro-Rojas, L. (2017). Pre-conceptual-schema-based patterns for deriving key performance indicators from strategic objectives. *Ingeniería e Investigación*, 37(2), 120–128. <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v37n2.62252>