



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

*Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera de la
Producción y Operaciones:*

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE MARKETING
INTERNO DE LA MICROEMPRESA REENCAUCHADORA DEL PACÍFICO.

AUTOR:

EMILY CAROLINA ARGÜELLO PINTADO

DIRECTOR:

MSC. DAMIAN ENCALADA AVILA

CUENCA-ECUADOR

2024

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a toda mi familia, a mis padres por su apoyo y por haberme
invitado constantemente a alcanzar mis metas

A mis hermanos que han estado en toda esta etapa y en cada momento

A todos aquellos que de alguna manera han contribuido a mi formación y crecimiento
personal y profesional,

Gracias por su apoyo y por formar parte de este camino

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a mis padres por acompañarme en este camino, a mi hermano Ian por su comprensión y por siempre estar para mí, en los momentos alegres y difíciles

Además de manera especial, un agradecimiento a mi director de tesis Ing. Damián Encalada MSc, quien estuvo guiándome y apoyándome en la elaboración de este trabajo de titulación, de igual manera a mis profesores por compartir su conocimiento y experiencia durante toda mi formación.

Por último, quiero agradecer a las personas que me apoyaron durante estos años por las palabras de aliento y ánimo, por la compañía, el tiempo y aprendizaje compartido.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	ix
Capítulo 1 La organización	1
Introducción.....	1
Análisis de la situación inicial.....	1
Direccionamiento estratégico	8
Valores estratégicos	9
Visión.....	11
Misión.....	11
Estrategia empresarial.....	12
Capítulo 2 Planificación a Largo Plazo.....	14
Temas estratégicos	15
Cuadro de mando integral.....	17
Asuntos estratégicos	19
Indicadores clave de desempeño	24
Capítulo 3 Planificación a corto plazo	26
Objetivos a corto plazo.....	26
Plan operativo.....	27
Capítulo 4 Plan de marketing interno	29
Factores internos	29
Ventaja competitiva	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Imagen 1: Cadena de Valor Reencauchadora del Pacífico	15
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz para la definición de los valores estratégicos	10
Tabla 2: Matriz de decisión	13
Tabla 3: Matriz para la identificación y definición de temas estratégicos.	18
Tabla 4: Matriz para la identificación y definición de temas estratégicos.	20
Tabla 5: Matriz FO-FA, DO-DA.	22
Tabla 6: Objetivos estratégicos.....	24
Tabla 7: Indicadores de desempeño.	25
Tabla 8: Objetivos a corto plazo.	27
Tabla 9: Matriz de un plan operativo.....	28

RESUMEN

La pequeña empresa Reencauchadora del Pacífico, cuenta con pocos años en el mercado y se ha venido desarrollando sin un plan estratégico que le permite apalancarse mediante herramientas, hacia el crecimiento, establecimiento de metas y objetivos, es por ello que, el presente trabajo está orientado en contribuir con un modelo de plan estratégico y plan de marketing interno, con lo cual serán capaces de tomar decisiones basadas en estrategias que cooperan en el logro de los objetivos a corto y largo plazo, analizando las fortalezas y oportunidades que se presenten. Para lo cual será necesario que se definan los indicadores y así se logre examinar si las estrategias planteadas son las más adecuadas para el crecimiento de la entidad. Por último, se proponen diferentes estrategias para generar un correcto canal de comunicación de dichos objetivos hacia todas los trabajadores y empleados, fortaleciendo así, la cultura organizacional de la empresa, fundamentada en valores de liderazgo, responsabilidad y compromiso; permitiendo que los objetivos trazados sean alcanzables con el apoyo conjunto de todos los colaboradores.

Palabras claves: plan estratégico, toma de decisiones, objetivos, indicadores, comunicación

Ing. Damián Encalada MSc.

Director de Trabajo de titulación

Ing. Damián Encalada MSc.

Director de Escuela



Emily Argüello

Autor

ABSTRACT

The small company Reencauchadora del Pacífico, has only a few years in the market and has been developing without a strategic plan that allows it to leverage through tools, towards growth, establishment of goals and objectives, which is why, this work is oriented to contribute with a model of strategic plan and internal marketing plan, with which they will be able to make decisions based on strategies that cooperate in achieving the objectives in the short and long term, analyzing the strengths and opportunities that arise. For which it will be necessary to define the indicators and thus examine whether the strategies proposed are the most appropriate for the growth of the entity. Finally, different strategies are proposed to generate a correct communication channel of these objectives to all workers and employees, thus strengthening the organizational culture of the company, based on values of leadership, responsibility and commitment.

Key words: strategic plan, decision making, objectives, indicators, communication

Ing. Damián Encalada MSc.

Director de Trabajo de titulación

Ing. Damián Encalada MSc.

Director de Escuela



Emily Argüello

Autor

INTRODUCCIÓN

La empresa Reencauchadora del Pacífico, es una empresa nueva en el mercado. Comienza sus labores desde el año 2022, establecida en el parque industrial Chaullayacu. Inicia con idea de cubrir El giro de negocio que se encarga de la recolección de llantas aptas para ser sometidas al proceso de reencauche, las que cuentan con las condiciones para volver a utilizarlas. Después de pasar por todos los procesos necesarios, se transporta la llanta hasta donde el cliente lo requiere, es decir, es un servicio de puerta a puerta.

A razón de que la empresa pueda ser competitiva y mantenerse en el tiempo, es necesario que pueda tener el direccionamiento correcto, en base a las guías previamente establecidas y la planificación acertada en el desarrollo de sus actividades y la toma de decisiones convenientes; concentrándose en las características positivas y trabajando sobre debilidades o amenazas, es decir problemas internos y externos, que se puedan presentar en el camino. Así mismo, es necesario que se realice una difusión apropiada de las estrategias que se elija aplicar, dentro de todas las áreas y departamentos de la empresa, de modo que, todos los involucrados sepan hacia dónde apunta la empresa, a dónde quiere dirigirse y mediante el trabajo conjunto, lograr los objetivos que la empresa se plantee.

Por las razones mencionadas, se ha dispuesto el desarrollo de la planeación estratégica mediante la cual se pueda establecer las bases necesarias para dirigir la empresa hacia el punto al que desean estar, sabiendo utilizar los recursos tanto físicos como humanos y aprovechando las oportunidades que se puedan presentar. De modo que es una de las herramientas principales para la toma de decisiones en las empresas, teniendo mayor impacto cuando las organizaciones son nuevas o están iniciando.

Capítulo 1 La organización

Introducción.

La empresa Reencauchadora del Pacífico nació en 2019, con el fin de ofrecer un servicio puerta a puerta, tomando en cuenta la necesidad de los clientes, pero se registra oficialmente en el 2022 e inicia sus funciones ya establecidas en la nueva planta, ubicada en el parque industrial Chaullayacu; donde realiza todas sus actividades productivas, desde la recepción de los neumáticos hasta la expedición del producto terminado al lugar acordado con el cliente.

La organización se dedica a reencauchar llantas de varios tipos, sin incluir las llantas de automóviles, debido a que realizar esta actividad no genera rentabilidad para la empresa, por lo cual, se concentra en llantas para camiones de carga, volquetas, cabezales, etc. La empresa presentó dificultades en sus inicios, debido a que no contaban con todos los repuestos para la maquinaria adquirida, por lo que, al presentar fallas en la maquinaria, la planta tuvo que parar por dos meses, lo que representó pérdidas económicas.

De acuerdo con las bandas que maneja, la empresa cuenta con un portafolio de tantas bandas de reencauche, el modelo de negocio se rige de acuerdo al tipo de suelo, al peso y tipo de trabajo que realiza. Es por esta razón que, debe contar con un gran número de bandas, las mismas que son sondeadas de acuerdo al mayor requerimiento en el mercado.

Análisis de la situación inicial.

Con el afán de aplicar correctamente las estrategias y herramientas de planeación, es necesario conocer la situación en la que se encuentra la empresa, de manera que se haga uso acertado de las herramientas necesarias que le permitan a la organización direccionarse hacia el cumplimiento de los objetivos que se plantee, mediante la aplicación de estrategias y métodos pertinentes para su situación en específico; y así puedan ser adaptables y flexibles con los cambios internos y externos que se puedan presentar, ya que en el desarrollo de la situación inicial también se incluirán las proyecciones respecto a las determinadas situaciones con las que desea encontrarse.

Por esta, se desarrollará un análisis de la información y los datos que se puedan recopilar de la empresa, tanto de los aspectos internos como externos; por lo que, se definen 9 puntos de interés para el análisis situacional inicial. El estudio se basará en las preguntas propuestas por el autor Iván Coronel en su libro “Modelo de gestión estratégica para PyME con cuadro de mando integral”

Mercado.

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

El mercado al que nos enfocamos, se dirige a todos los tipos de transportistas, desde camionetas ligeras, hasta transporte pesado, Determinando 3 divisiones: carga, pasajeros y construcción.

¿Quiénes son nuestros proveedores?

Todos los proveedores con los que trabajamos se encuentran fuera del país, ya que, aquí no existen plantas de fabricación de bandas. Dentro de nuestra cartera de proveedores contamos con Bandasol e Indellband.

¿Quiénes son nuestros competidores?

Nuestros principales competidores son las empresas grandes y que llevan años operando en la ciudad, estos son: Continental, GoodYear, Michelin, etc.

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

Los clientes se sienten a gusto con nuestros productos y servicios, porque saben que sus neumáticos rinden de la manera esperada y resolver sus dudas de manera inmediata.

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

Consideramos que tenemos una competitividad alta dentro del mercado debido a que, nuestros productos son de calidad, manejamos el promedio de los precios y brindamos un servicio post venta.

Personal.

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

Ya que la empresa lleva apenas un año en el mercado, no contamos con el personal necesario para todas las actividades que se realizan

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

Desde el inicio hemos procurado responder a dichas exigencias, por lo que consideramos que es favorable.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

Se tienen altas percepciones de los productos, sabemos lo que hacemos; somos expertos

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

Aún no existen, pero nos encontramos en la planificación para el desarrollo de los mismos.

¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

El personal conoce todas las áreas y nos manejamos con trabajo multidisciplinario, de manera que somos capaces de ajustarnos a la norma internacional de reencauche.

Productos y servicios

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

Depende mucho del tipo de aplicación que los clientes buscan.

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

Más que nuevos productos, contamos con un servicio puerta a puerta y post venta, de manera que orientamos a nuestros clientes en la correcta aplicación de los neumáticos reencauchados para que tengan el mismo rendimiento que el de una llanta nueva.

¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos y servicios?

En los productos no se puede realizar innovaciones, pero en el servicio buscamos atender todos los requerimientos del cliente

¿Qué valor agregamos a nuestros productos y servicios?

El valor agregado se basa en el servicio puerta a puerta y el servicio post venta, ya que, las otras empresas no se han enfocado en esta parte del modelo de negocio, sabiendo que es necesario que los clientes puedan dar el uso correcto al producto.

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

Dependiendo del kilometraje, la correcta aplicación a la que se someten los neumáticos y el tipo de banda que eligen, podemos decir que se encuentran entre el 90% y el 110%. Y en algunos casos hasta 120% respecto a una llanta nueva.

Instalaciones y recursos

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

Contamos con toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo nuestras operaciones. El único tema que nos falta solucionar es la asignación de un espacio o bodega para llantas terminadas.

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

Contamos con todos los equipos y maquinaria necesaria para desarrollar nuestras actividades de la manera más eficiente y óptima.

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

Siempre estamos buscando los mejores procesos y métodos para llevar a cabo nuestras labores, razón por la cual, las opiniones de nuestros operarios son muy importantes para la toma de estas decisiones.

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

Siempre estamos buscando hacer los arreglos o ajustes para automatizar el proceso

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

Para la ubicación de las máquinas se realizó un análisis de layout de manera que el proceso tenga un correcto flujo y no existan pérdidas de materiales ni tiempo. También cabe recalcar que la empresa lleva un año desempeñando sus labores, razón por la cual, no ha sido necesario hacer cambios.

Precios o retribuciones

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

Por un lado, nos medimos con el mercado, segundo valoramos nuestros costos y por último vemos una utilidad apropiada.

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

Determinamos los tiempos de recolección y entrega más ajustables tanto para el cliente como para nosotros en planta.

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

Consideramos que manejamos buenos precios debido a que, los precios del mercado bordean los precios que hemos establecido tomando en cuenta el valor agregado que entregamos.

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

Los precios reflejan el tipo de trabajo que se ha realizado en el producto y el cliente lo puede notar cuando usa los productos.

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

Considero que nuestros clientes nos miran como una PyME que está comprometida por prestar el mejor servicio y estar seguros que de ser necesaria una corrección en sus llantas, podrán tener una rápida respuesta.

Economía y finanzas o rendimiento

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

Existen dos caminos que hemos planteado para ser capaces de invertir, la primera es, mantener un buen récord crediticio de manera que las instituciones financieras con las

que se trabaja puedan aceptar una solicitud de crédito. La segunda consiste en destinar un porcentaje por cada venta realizada, a un fondo específico de inversión.

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

La estructura del capital nace de un préstamo y la liquidez, consiste en la constante gestión de cobro; procurando conseguir clientes que hagan sus pagos al contado.

¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Principalmente la falta de liquidez debido a los problemas financieros del país y por lo tanto de los clientes. Un riesgo financiero se refleja en la existencia de problemas en las importaciones

¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

La economía, mantener un buen sistema de costos, una rentabilidad apropiada de manera que seamos capaces de sostener la empresa.

Las finanzas, constante búsqueda de clientes nuevos con potencial, es la mejor forma de proteger las finanzas, de igual manera mejorar las condiciones de compra de materia prima.

¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Dentro de la rentabilidad, la tendencia está ligada en virtud del objetivo de la empresa respecto al segmento del mercado, sea cliente final o subdistribución.

Información y comunicación

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Principalmente el mercado, la fuerza de venta, los datos estadísticos de importaciones en llantas y en bandas que son la principal competencia.

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

Empezamos por analizar la calidad y cantidad de la información luego seleccionamos la que llega a ser un efecto positivo o negativo para poder tomar decisiones y la realización de planes estratégicos.

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

No contamos con un sistema de comunicación

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas de información?

AL mantener una reunión semanal se da a conocer los objetivos respecto a la información obtenida

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Al mantener reuniones semanales genera una oportunidad para no solamente estar al tanto del mercado, sino también, de las estrategias a implementarse

Toma de decisiones

¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

Dependiendo del problema que buscamos resolver, pueden tomar parte todos los involucrados.

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

Este tipo de decisiones las tomamos los dos socios

¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Nos basamos principalmente en la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, también en el bienestar del talento humano y tercero la importancia del impacto medioambiental.

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

Es la base y la razón por la cual se hacen planes y se toman decisiones determinantes para la empresa, de manera que dicha información tiene un propósito y un objetivo en el desarrollo de las actividades.

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

Las opiniones e ideas de los integrantes son tomadas en cuenta siempre ya que, cada uno puede aportar con ideas y soluciones efectivas.

Contingencias

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

Tener a todo el personal productivo capacitado para trabajar en cualquier área del proceso, por otro lado, tener backups en las áreas sensibles donde el proceso se convierte en un cuello de botella

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

El proceso de reencauche se desarrolla bajo normativas específicas de ISO 9001:2015.

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

Identificar las nuevas oportunidades y nichos de mercado donde nosotros tenemos una nula o escasa presencia para presentar nuevas propuestas.

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

Lo principal es poder ajustarnos a los cambios que se presenten, de una manera paulatina sin la estructura previa que se ha establecido. Por otro lado, capacitando lo más pronto posible a los trabajadores para que puedan estar listos y desenvolver sus actividades con la mejor destreza posible.

La entrevista presentada para el análisis de la situación inicial de la empresa fue realizada al Gerente General de la empresa.

Después de haberse realizado la entrevista con el Gerente General de la PyME, se pudo notar que existían varios aspectos de la empresa que aún no estaban del todo desarrollados, así como se puede evidenciar en las respuestas, pero a la vez, se observa que hay muchos planes de acción que la pequeña empresa esta dispuesta a poner en práctica, pero esperan hacerlo al tener mayor liquidez y cantidad de clientes. Son conscientes que es necesario que puedan llevar a cabo estos planes e incentivos de manera que, puedan orientar el camino de la organización, de la forma que esperan.

Direccionamiento estratégico

Para que las empresas puedan afrontar los constantes cambios que existen en el mercado, es importante que puedan tener una base sólida de a dónde llevar a la empresa y los objetivos de por qué y para quién trabaja. Es así que, dentro de la determinación del direccionamiento estratégico se encontraran los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial. Como se menciona en un apartado de la Universidad UNIR, el direccionamiento estratégico “toma en cuenta los cambios continuos en el entorno, por lo que las estrategias se modifican para adaptarse a la realidad”. Esto hace que la entidad esté preparada para enfrentar entornos cambiantes a elevada velocidad” (Unir, 2021).

Acorde a lo expuesto por el autor Garrido (2003) en el artículo de Aguilera, (2010) debe existir una “constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos”. De acuerdo a lo expuesto previamente, la empresa debe contar con un plan que le permitirá anteponerse y adaptarse a los cambios a los que está expuesta; razón por la cual, todos los involucrados deben estar al tanto del mismo y comprometerse con dicho plan.

Valores estratégicos

El primer paso para desarrollar la dirección estratégica inicia con el establecimiento de los valores estratégicos que le darán forma a los atributos con los que la organización se identifica e incluso los que busca obtener. Estas cualidades ayudarán a construir el futuro deseado y facilitará la toma de decisiones en pos de lo que quiere llegar a ser y alcanzar como empresa.

A continuación, se procede con la realización de una matriz que será de ayuda en la elección de los valores estratégicos que representarán a la reencauchadora, teniendo en mente la pregunta “¿En qué cree la organización?” (Coronel 2018). Para elegir los valores fundamentales, se organiza una puntuación de acuerdo a la importancia de cada aspecto señalado, siendo el 1 no importante hasta el 5 como muy importante y se determinan los valores estratégicos, los que obtienen una puntuación de 5.

Dimensiones	1	2	3	4	5	Caracterizaciones
Calidad de los productos					x	Brindar una opción segura para reutilizar los neumáticos.
Atención al cliente					x	Tener una estrecha relación con el cliente y ofrecerle productos y servicio de calidad.
Cumplimiento de la norma internacional de reencauche					x	Generar confiabilidad en el rendimiento de llantas que se reencauchan.
Precios accesibles			x			Nuestro afán es que los posibles clientes puedan acceder a nuestros productos y servicios.
Responsabilidad con el medio ambiente					x	Ser un alivio para la contaminación que genera la producción de llantas.
Innovación continua		x				
Trabajo en equipo					x	Las opiniones de todos se toman en cuenta para la toma de decisiones.
Tiempos de entrega					x	Cumplir con los tiempos estipulados con el cliente.
Responsabilidad con stakeholders	x					

Tabla 1: Matriz para la definición de los valores estratégicos

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Por lo tanto, se han seleccionado como valores estratégicos, 6 puntos que constan en la matriz de definición (Tabla 1) definidas con las caracterizaciones respectivas de cada valor seleccionado.

VALORES ESTRATÉGICOS

- **Calidad de los productos.** Brindamos una opción segura para darle una nueva vida útil a los neumáticos.
- **Atención al cliente.** Buscamos tener una estrecha relación con el cliente y ofrecerle productos y servicio de calidad.
- **Cumplimiento de la norma internacional de reencauche.** Deseamos generar confiabilidad en el rendimiento de llantas que se reencauchan.
- **Responsabilidad con el medio ambiente.** Ser un alivio para la contaminación que generan las llantas desechadas.
- **Trabajo en equipo.** Las opiniones de todos se toman en cuenta para la toma de decisiones.

- **Tiempos de entrega.** Cumplir con los tiempos estipulados con el cliente

Visión

“La visión es la representación expresa del futuro esperado para la empresa” (Coronel 2018). Para Thompson (2020) la visión de una empresa debe ser “una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir”. Es por ello que, todos los trabajadores e involucrados en la entidad deben tener conocimiento y estar comprometidos con lo establecido.

De manera que, al saber que la visión determinará el norte de la empresa y lo que espera alcanzar en el futuro, es importante que se establezca y se comparta con todos los involucrados para determinar posteriormente los lineamientos y acciones que se deben seguir para lograr al objetivo que se ha planteado la empresa de cómo espera ser percibida por sus clientes y competidores

La gerencia conjuntamente con los demás involucrados en cada área de la pequeña empresa Reencauchadora del Pacífico, establecieron la visión de la PyME mediante la siguiente declaratoria:

VISIÓN:

“Somos una PyME que busca brindar excelencia en la calidad de los productos y servicios que ofrecemos, permitiendo que las llantas que estén aptas para reencauche puedan servirles para desenvolver sus actividades con un rendimiento similar. De manera que, podamos ser responsables en el impacto medioambiental, promoviendo la economía circular, sin dejar de cumplir con las demandas y requerimientos de nuestros clientes”.

Misión

De acuerdo con Benavides (2002), citado en el artículo “La misión, expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial” por lo que abarca el porqué de la creación de la empresa y sus operaciones y el valor agregado que la misma puede ofrecer, incluyendo hacia quienes nos dirigimos como clientes finales. Es por ello que se recomienda hacer ajustes de esta anualmente o cada dos años.

“Se afirma que la misión apunta hacia el interior de la organización y permite enfocar los esfuerzos para sustentar el propósito macro de ésta” Coronel (2018) por lo que al estar todos alineados con los objetivos de la empresa, se trabajará de mejor manera para lograr cumplirlos en los tiempos establecidos e incluso lograr mejoras en cada uno de los procesos.

La gerencia conjuntamente con los demás involucrados de la empresa Reencauchadora del Pacífico establecieron la visión de la PyME mediante la siguiente declaratoria:

MISIÓN:

“Somos una empresa pequeña que ha percibido la necesidad de generar una cultura de responsabilidad medioambiental en el mercado del transporte, de manera que, al brindar un acompañamiento de calidad que les permita a los clientes trabajar adecuadamente. Promoviendo alternativas que sean económicas y responsables con el medio ambiente impulsando la economía circular, en un ambiente de trabajo de respeto que fomente el crecimiento continuo de todos”.

Estrategia empresarial

“La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados” Coronel (2018). En esta parte del desarrollo de este trabajo se determinará el cómo va llevarse a cabo el desarrollo de lo que desea alcanzar la empresa, tanto a largo plazo como a corto plazo.

Teniendo en cuenta siempre que todas las estrategias que se establecen a continuación, deben basarse en el logro de la misión y visión que se ha planteado la reencauchadora sin dejar de lado los recursos que se tiene a disposición.

Para la siguiente tabla se establecerán estrategias que se desean implementar, colocándolas de manera horizontal y vertical de modo que, al compararlas entre sí, se pueda ver la importancia de cada una; se colocarán los valores en la parte final de tabla donde se forma una pirámide, en la cual se asignan una de dos opciones, un 1 si el factor de la fila que se analiza es de mayor importancia respecto al que está comparando en las columnas y un 0 si no lo es. Posteriormente se suman todos los valores verticales con

los horizontales de manera que se pueda asignar un orden de importancia a los factores. Mediante esta herramienta se puede definir de mejor manera la estrategia que planea ejecutar de acuerdo con lo que es de mayor importancia para la Reencauchadora, o lo que desea mejorar o implementar para poder alcanzar los objetivos que se han planteado previamente.

Matriz de decisión de factores estratégicos						
	Gestión integral	Fortalecimiento de la marca	Ampliar cartera de proveedores	Establecimiento de cultura organizacional	Servicio que brindamos	Horizontales (unos)
Gestión integral			1		1	2
Fortalecimiento de la marca			1			1
Ampliar cartera de proveedores						0
Establecimiento de cultura organizacional					1	1
Servicio que brindamos						0
Verticales	0	0	2	0	2	
Horizontales	2	1	0	1	0	
Total	2	1	2	1	2	
Orden de importancia	2	3	2	3	1	

Tabla 2: Matriz de decisión

Elaborado por: Autor

Fuente: (Coronel 2018)

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

“Nuestra principal estrategia se basa en el tipo de servicio que brindamos, poder ayudar a nuestros clientes a ahorrar en el consumo de neumáticos, dándoles una segunda oportunidad a sus llantas desgastadas, de manera que los gastos pueden reducir de manera considerable en los presupuestos anuales de nuestros clientes. De la misma

forma, poder brindar un servicio ágil y a tiempo para el beneficio de nuestros clientes y de nosotros como empresa”.

Capítulo 2 Planificación a Largo Plazo

“La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos” (Amorocho et al., 2009). De manera que, al estar conscientes de la importancia de la toma asertiva de decisiones a tiempo para evitar errores o fallas, se puede desarrollar un plan a largo plazo, en el cual se debe tener en cuenta lo que se ha establecido previamente en las declaratorias de “misión, visión y estrategia empresarial” para poder lograr los objetivos de la pequeña empresa teniendo en cuenta cuales son los recursos con los que cuenta.

Por lo que, luego de haber llevado a cabo el desarrollo del direccionamiento estratégico, es necesario que se definan las herramientas que se van a usar para el establecimiento de la planificación a largo plazo. Primero se determinarán los temas y asuntos estratégicos mediante una matriz FO, FA, DO, DA. Seguido de esto, se establecen los objetivos estratégicos que la Reencauchadora buscará alcanzar, definiendo a su vez, los indicadores clave para medir la factibilidad y crecimiento de la entidad en el tiempo estipulado, manteniendo siempre una estructura cambiante y adaptable al mercado.

El autor Fernando Pozo N. citado en el documento de Cuervo (1975) describe la planificación como el proceso de “crear las condiciones para el desenvolvimiento coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y paliando los efectos negativos de éste” por lo que se puede expresar que es indispensable la realización de un plan que encamine a la Reencauchadora teniendo en cuenta en uso eficaz y óptimo de los recursos que posee, respecto a las decisiones que deba tomar para llegar a largo plazo, a ser la empresa que aspira. Ya que, la toma de decisiones será la clave para lograr los objetivos que se plantee para el futuro.

Temas estratégicos

Para iniciar esta parte del capítulo, es necesario que se identifiquen los temas estratégicos, es decir los de mayor importancia sobre los cuales se sentará el plan estratégico. De manera que, al tener el enfoque claro, serán capaces de analizar todas las oportunidades para aprovecharlas al máximo y los peligros a los que deberán estar listos para sobreponerse en cuanto a lo que le rodea a la pequeña empresa; teniendo siempre presente que deben estar listos para poder adaptarse a los cambios del entorno. Posteriormente se deben definir los asuntos estratégicos que se convertirán en los principales focos de atención para la empresa.

Con el fin de tener todo el flujo de trabajo de la empresa y poder determinar los procesos de mayor importancia donde se encuentra el valor agregado de la organización, es decir, los más estratégicos, es importante presentar la cadena de valor de la Reencauchadora, a través de un diagrama conocido como mapa de procesos, Mismo que consta de la definición de los procesos estratégicos o actividades primarias y los procesos de apoyo.

De acuerdo con el autor Michael Porter esta herramienta llamada Cadena de valor, permite a las empresas ver el funcionamiento dentro de la empresa, con el fin de detectar la ventaja en cada una de las actividades que realiza. La herramienta permite que sea más fácil la visualización de las actividades y la interacción que tienen entre sí, de modo que, se refleja de mejor forma el valor agregado. Se divide en dos partes, las actividades primarias en las cuales se desarrolla el producto y se las coloca en la parte de arriba del mapa y en las actividades de apoyo, se encuentran las que sustentan a las primarias, sean insumos o recursos humanos y se las coloca en la base del mapa.



Imagen 1: Cadena de Valor Reencauchadora del Pacífico

Actividades primarias

Contabilidad: La empresa maneja un registro en el cual clasifica todos los movimientos financieros de la Reencauchadora con el fin de poder tener toda la información necesaria para la toma de decisiones posterior respecto a las actividades que debe realizar.

Operaciones: Se realizan todas las actividades de producción, la preparación de la llanta para que sea sometida al proceso de reencauche, apegándose a los tiempos estipulados de manera que se pueda planificar las actividades de logística de salida.

Logística de salida: A partir de recibir el producto terminado, se define el tiempo de entrega hasta el cliente final.

Marketing y ventas: Potenciar las ventas a través del correcto desarrollo de marketing, mientras se busca fortalecer y posicionar la marca alcanzando más mercado que no está cubierto.

Servicio: Dar a conocer a los clientes los beneficios que obtienen de reencauchar y asesorarlos en la correcta aplicación y uso de sus neumáticos para que puedan tener el rendimiento esperado.

Actividades de apoyo

Recursos humanos: Capacitar al personal de modo que pueda desenvolver sus actividades de mejor manera y sea un aporte a la pequeña empresa. De la misma manera, brindar capacitaciones para el crecimiento personal de los mismos.

Desarrollo tecnológico: Busca llevar a la mejora y automatización de ciertas tareas que pueden tomar más tiempo al ser manuales.

Contacto con proveedores: Ampliar el portafolio de proveedores para minimizar los costos de producción y sobre todo el tiempo de espera en las entregas de los diferentes materiales.

De acuerdo con las actividades clasificadas y descritas anteriormente en el mapa de procesos o cadena de valor, podemos identificar qué actividades son de mayor

importancia en el crecimiento de la pequeña empresa, por lo que ahora se puede definir y seleccionar más claramente los temas estratégicos que va a tratar de mejorar en este caso la Reencauchadora. Por lo que, ahora se podrá continuar con la clasificación de estas actividades estratégicas en el cuadro de mando integral donde se analizarán desde diferentes puntos de análisis.

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se creó como una herramienta para “ayudar a una implementación efectiva de la estrategia, además de generar efectos positivos para elevar el rendimiento y desempeño de los trabajadores” (Neely, 2008), citado en el artículo de (Ganga et al., 2015). De igual manera permite mejorar el proceso de toma de decisiones, esclarecer la misión y visión con todos los trabajadores y permite que se pueda trabajar bajo las mismas directrices y guiados hacia los mismos objetivos. Sin embargo, no deja de lado la importancia de la mejora continua en todos los procesos que lo conforman, permitiendo identificar áreas donde se puedan aplicar estas mejoras, ya que, abarca 4 perspectivas que permiten ampliar la visión de las estrategias que se ha pensado aplicar. Según Kaplan y Norton (), los ejes se basan en los siguientes:

- Financiera
- Cliente y otros stakeholders
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

De manera que cada uno de los aspectos estén cubiertos por una estrategia apropiada para aplicar en bien y beneficio del mejoramiento de la empresa para el cumplimiento de los objetivos trazados.

En base a lo especificado anteriormente, se ha desarrollado una tabla donde se señalan varios temas de importancia estratégica que debe llevar a cabo la empresa, los cuales serán; necesarios para definir los asuntos estratégicos que se desarrollarán en el siguiente apartado Para la tabla se definen los temas, mediante una lluvia de ideas, los temas estratégicos para asignarles un valor de importancia utilizando las letras, A, B y

C, siendo la A el valor más alto y C el valor más bajo. Tras lo cual, se eligen como los temas críticos, a los que se les asignó el valor más alto en la tabla.

Factores estratégicos	Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del cuadro de mando integral
		A	B	C		
Valor de clientes	Relación a largo plazo					Económica y financiera
Utilización de activos	Gestión de información				Inversión en nueva tecnología, contratación de nuevo personal	Del cliente y otros stakeholders
Calidad	Análisis de procesos				Establecer indicadores en cada proceso para que permita controlar la producción	Del cliente y otros stakeholders
Servicio	Proactividad y eficiencia				Dar seguimiento a los clientes sobre sus requerimientos	Del cliente y otros stakeholders
Distribución	Logística de distribución				Trazar las rutas de recepción y entrega de los neumáticos	Procesos internos
Identificación de oportunidades	Investigación continua					Procesos internos
Sistemas de información	Adquirir software para organizar					Aprendizaje y crecimiento

Tabla 3: Matriz para la identificación y definición de temas estratégicos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Mediante la aplicación de la matriz de identificación y definición de temas estratégicos, se puede seleccionar los siguientes temas como los asuntos críticos:

- **Gestión de información:** Aumentar la producción mediante inversión en nueva tecnología, contratación de nuevo personal, mejoramiento de tiempos en los procesos
- **Análisis de procesos:** Establecer indicadores en cada proceso para permita controlar la producción
- **Proactividad y eficiencia:** Dar seguimiento a los clientes sobre sus requerimientos o dudas sobre la correcta aplicación de tipo de banda empleada

- **Logística de distribución:** Trazar las rutas de recepción y entrega de los neumáticos

Por lo que, la pequeña empresa, se enfocará primeramente en establecer las bases de acción para estos asuntos críticos, de manera que pueda administrar bien sus recursos y ofrecer el servicio que desean, de manera que puedan brindar a sus clientes y futuros consumidores la ayuda que puedan necesitar.

Asuntos estratégicos

La importancia de definir los asuntos estratégicos, es debido a que son la guía para señalar los asuntos críticos, que se definió en el anterior apartado, y que se puedan establecer las estrategias necesarias para llevar a cabo los objetivos estratégicos de la empresa y formular los indicadores clave sobre los que va a trabajar la Reencauchadora. Se estudiarán los factores internos y externos que se mueven en el entorno de los asuntos críticos, mediante un análisis FODA que engloba las Fortalezas y Debilidades para la parte interna del estudio y las Amenazas y Oportunidades que se determinan para el análisis de los factores externos.

De acuerdo con Steiner (1995) se puede corroborar que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

La siguiente tabla expone los temas críticos de la empresa en un entorno tanto interno como externo, de manera que se podrá identificar más fácilmente los asuntos que son críticos para la empresa y poder contar con una perspectiva más amplia al momento de tomar decisiones para el desarrollo de la planificación estratégica a largo plazo.

Identificación de asuntos estratégicos internos y externos	
Temas críticos	Asuntos estratégicos
	Fortalezas
Gestión de información	1. Seguimiento del estado de las órdenes de trabajo que permite cumplir

		con los tiempos establecidos
	Análisis de procesos	2. Agiliza los procesos de recepción e inspección para que sean enviadas a reencauche
	Proactividad y eficiencia	3. Mejorar continuamente la calidad de sus productos y completar las actividades en menor tiempo
	Logística de distribución	4. Definir las rutas de recepción y entrega de manera estratégica para establecer un flujo correcto
		Debilidades
	Gestión de información	1. No contar la información necesaria para tomar decisiones o hacer mejoras
	Análisis de procesos	2. Falta de capacitación a los empleados de manera que puedan adaptarse a los cambios.
	Proactividad y eficiencia	3. Maquinaria obsoleta o antigua que genera poca eficiencia en el proceso
	Logística de distribución	4. Subestimar el tiempo necesario para completar el trabajo por posibles contratiempos
Externos		Oportunidades
	Gestión de información	5. Convertir el conocimiento del estado del mercado en acciones de mejora que impulsen el crecimiento.
	Análisis de procesos	6. Realizar benchmarking con empresas líderes en la industria para identificar las mejores prácticas y compararse con ellas
	Proactividad y eficiencia	7. Aplicar nuevos métodos de reencauche que sean más rápidos, eficientes y rentables
	Logística de distribución	8. Mejorar los canales de distribución para que sea más eficaz y a tiempo
		Amenazas
	Gestión de información	1. Interpretación errónea de los datos obtenidos
	Análisis de procesos	2. Daños o fallas en máquinas de las cuales no cuentan repuestos
	Proactividad y eficiencia	3. Avería de máquinas que presenten desafíos en el proceso.
	Logística de distribución	4. Errores en la ruta de distribución planteada

Tabla 4: Matriz para la identificación y definición de temas estratégicos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Por medio de la aplicación de tabla previamente expuesta, se puede identificar los asuntos estratégicos en los ámbitos en internos y externos de la empresa, abarcando las fortalezas y las debilidades con las que la empresa ha venido trabajando, de la misma

manera, se ha analizado las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en la dinámica del mercado.

De manera que se pueda establecer las estrategias que va a implementar la empresa se realizará un cuadro que le permite analizar los factores internos y externos respecto a cada uno e identificar las ventajas competitivas de la organización. Esta matriz se conoce como FO-FA-DO-DA., consiste en observar si los asuntos internos se cruzan o intersecan con los asuntos externos, de tal modo que se puedan asignar valores de carácter binario, es decir, un 1 si es que se intersecan y tienen relación, y un 0 debido que no hay relación entre ellos. Para análisis posteriores se recomienda elegir por lo menos una fortaleza y una debilidad.

	Temas críticos	Oportunidades					Amenazas			Total	Orden de importancia
		acciones de mejora que impulsen el crecimiento.	para identificar las mejores prácticas y compararse con ellas	rápidos, eficientes y rentables	y a tiempo	de decisiones	repuestos	Avería de máquinas que presenten desafíos en el proceso.	Errores en la ruta de distribución planteada		
Fortalezas	Seguimiento del estado de las órdenes de trabajo que permite cumplir con los tiempos establecidos	1			1			1		3	3
	Agiliza los procesos de recepción, e inspección para que sean enviadas a reencauche	1	1	1				1		4	1
	Mejorar continuamente la calidad de sus productos y completar las actividades en menor tiempo	1	1	1				1		4	2

	Definir las rutas de recepción y entrega de manera estratégica para establecer un flujo correcto				1				1	2	4
Debilidades	No contar la información necesaria para tomar decisiones o hacer mejoras	1	1			1				3	2
	Falta de capacitación a los empleados de manera que puedan adaptarse a los cambios.	1		1			1	1		4	1
	Maquinaria obsoleta o antigua que genera poca eficiencia en el proceso			1	1			1		3	4
	Subestimar el tiempo necesario para completar el trabajo por posibles contratiempos			1		1		1	1	4	3

Tabla 5: Matriz FO-FA, DO-DA.

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Mediante la matriz FO-FA, DO-DA aplicada en la Reencauchadora del Pacífico se puede observar que la fortaleza identificada se basa en su capacidad de producción y aprovechamiento de la maquinaria y mano de obra, lo que le permitirá a la organización tener mayor presencia en el mercado. De igual manera, se puede distinguir que la debilidad que tiene ahora la reencauchadora, se presenta en la falta de capacitación a los colaboradores de modo que, puedan tomar las decisiones clave en el momento preciso y hacer las mejoras respectivas.

Para definir la declaratoria de los asuntos críticos de la organización, se elegirán dos fortalezas y dos debilidades que la gerencia considera de mayor relevancia para el análisis:

- Agiliza los procesos de recepción, e inspección para que sean enviadas a reencauche
- Mejorar continuamente la calidad de sus productos y completar las actividades en menor tiempo
- Falta de capacitación a los empleados de manera que puedan adaptarse a los cambios.
- No contar la información necesaria para tomar decisiones o hacer mejoras

Objetivos estratégicos

Como parte del desarrollo y el logro de las metas y objetivos que la organización espera alcanzar en el futuro, se formulan objetivos estratégicos que impulsen el alcance de los mismos, teniendo en cuenta que deben ser alcanzables, medibles pero de igual manera, que incentive el crecimiento de forma exigente y constante; es preciso que estos objetivos siempre están alineados con la misión, visión y valores que la empresa haya definido, proveyendo la dirección y enfoque entre todos los trabajadores y demás stakeholders. En un horizonte de tiempo entre 3 a 5 años según menciona Coronel (2018).

Asuntos Críticos	Estrategias de valor	Objetivos estratégicos
Agilizar los procesos de recepción, e inspección para que sean enviadas a reencauche	Eliminar los cuellos de botella que se estén generando	Mejorar la capacidad de procesamiento por neumático al menos un 30% en los primeros 5 años
	Optimizar el flujo de trabajo reduciendo tiempos muertos	
	Realizar un análisis del flujo de los procesos con los cambios efectuados	
Determinar la operatividad de cada actividad para hacer los ajustes necesarios a tiempo	Definir el número de llantas conformes por parada	Minimizar el desperdicio de recursos por lo menos en un 10% hasta completar el tercer año
	Planificar la producción para que esté a tiempo todos los materiales requeridos	
	Buscar métodos para optimizar los recursos y ser más eficientes	
Aprovisionar al personal con las herramientas necesarias para cumplir sus actividades	Obtener información de las necesidades de los colaboradores	Brindar a los trabajadores las herramientas apropiadas para mejorar su desempeño al menos un 20% en 3 años
	Designar un presupuesto para poder adquirir los materiales requeridos	
	Tomar decisiones basadas en la información recolectada y analizada	

Sin información completa, es más probable tomar decisiones equivocadas no alineadas con los objetivos de la organización.	Determinar los datos relevantes para la toma de decisiones acertadas.	Establecer un sistema de recolección de datos para monitorear y hacer los ajustes necesarios en los procesos al menos 20% en 3 años
	Seleccionar los procesos que son más críticos y de mayor impacto para la empresa	
	Comunicación clara y precisa de los cambios a todos los colaboradores de la organización	

Tabla 6: *Objetivos estratégicos.*
 Elaborado por: Autor
 Fuente: Coronel (2018)

Indicadores clave de desempeño

Entendiendo que los indicadores clave de desempeño, también llamados KPI's, son el “medio para lograr la captura de datos e información, para determinar potencialidades y para lograr desarrollo y funcionamiento eficiente de las empresas” (Fuentes et al., 2018) es necesario que la organización pueda establecer dichas métricas que servirán para determinar el desenvolvimiento de las actividades y tareas que se consideran necesarias para el estudio y lograr visualizar si existe algún avance o estancamiento.

Es por ello que, con la finalidad de poder medir la funcionalidad de las decisiones que se van a tomar en a partir de la información previamente obtenida en la *Imagen 1* y en las *Tabla 3* y *5* se deberá establecer los factores o variables que son relevantes para un posterior análisis y evaluación de la situación de la empresa respecto a los objetivos que se plantea, de manera que la empresa pueda ser capaz de cumplir con la misión y visión fortaleciendo la ventaja competitiva y generando el valor con el que desea que la perciban.

Objetivos estratégicos	Indicadores clave de desempeño
Mejorar la capacidad de procesamiento por neumático al menos un 30% en los primeros 5 años	Porcentaje de reducción en tiempo de producción por llanta respecto a los meses anteriores

Minimizar el desperdicio de recursos por lo menos en un 10% hasta completar el tercer año	Porcentaje en el que redujeron los costos de producción.
Brindar a los trabajadores las herramientas apropiadas para mejorar su desempeño al menos un 20% en 3 años	Porcentaje de mejora en el desempeño de los operarios
Establecer un sistema de recolección de datos para monitorear y hacer los ajustes necesarios en los procesos al menos 20% en 3 años	Porcentaje de datos relevantes que ayudaron a aplicar mejoras

Tabla 7: Indicadores de desempeño.

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Con la definición de los indicadores clave de desempeño, se podrá llevar un mejor control de la situación de la empresa y su desarrollo con las mejoras que se han planteado llevar a cabo, de manera que permite a los gerentes analizar los cambios o avances que haya tenido para poder medir el éxito de estos y facilitar la mejora continua de en beneficio de la organización.

Capítulo 3 Planificación a corto plazo

Para que la pequeña empresa pueda alcanzar el éxito que espera es necesario que se plantee objetivos que acompañen e impulsen el cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo, en un menor horizonte de tiempo, generalmente en un año. Sin embargo, dichos objetivos de igual manera deben ser medibles, realistas y alcanzables e incluso debe tener ciertas flexibilidades para ser modificados dependiendo los imprevistos que se puedan presentar en el mercado, dentro de dicho horizonte de tiempo.

Objetivos a corto plazo

Constituye el paso a paso de llevar a cabo la planeación estratégica y se recomienda establecerla antes de iniciar el siguiente año, recopilando la información obtenida a lo largo de ese año y debe estructurarse con un enfoque más interno, por lo que es importante que todos los trabajadores de todas las áreas estén más involucrados y tengan más participación. Estos objetivos se formulan a partir de los objetivos estratégicos planteados en el último apartado del capítulo anterior como apoyo para alcanzarlos, indicando únicamente lo que desea lograr y sin dar detalles de cómo se llevará a cabo.

Para la formulación de los objetivos a corto plazo se debe “redactar iniciando con un verbo de acción, en modo infinitivo y teniendo en cuenta los aspectos que desea englobar ese” (Coronel 2018). La formulación de estos objetivos permitirá efectuar el plan operativo anual que es parte de la planeación a corto plazo.

Objetivos estratégicos	Objetivos a corto plazo
Mejorar la capacidad de procesamiento por neumático al menos un 30% en los primeros 5 años	Llevar un control de la reducción del tiempo del proceso dentro del primer año
Minimizar el desperdicio de recursos por lo menos en un 10% hasta completar el tercer año	Controlar la reducción de costo por llanta en un 5% en los primero 6 meses
Brindar a los trabajadores las herramientas apropiadas para mejorar su desempeño al menos un 20% en 3 años	Elaborar una lista de herramientas de mayor necesidad para poder adquirirlas en el primer año
Diseñar un sistema de recolección de datos de al menos el 60% de los procesos de la empresa.	Identificar los cuellos de botella de manera que se puedan hacer los ajustes en los procesos que lo requieran

Tabla 8: Objetivos a corto plazo.

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Plan operativo

Para llevar a cabo la última parte de la planeación a corto plazo, es necesario que se puedan desarrollar los planes operativos, ya que, es una herramienta que facilita el desenvolvimiento y ejecución de los objetivos a corto plazo que se plantearon previamente y se reflejan en la *Tabla 7* tras lo cual, se deben realizar evaluaciones constantes para que se pueda obtener la información necesaria a partir de la retroalimentación que estos procesos generan y se pueda hacer los ajustes necesarios enfocados en la mejora continua.

Dentro de la tabla se plantean incisos que engloban todas las acciones que se deben tomar respecto al cumplimiento de los objetivos a corto plazo, se define el

personal encargado de llevar a cabo dichos planes, con el presupuesto especificado para cada actividad. De manera que, la organización se puede proyectar con las decisiones a tomar y el monto necesario en los meses determinados sin descuadrar la planificación de otras metas que desee alcanzar.

El plan operativo permite que todos los empleados puedan comprender lo que la organización espera lograr y, por lo tanto, lo que espera de su desempeño, es decir, cómo contribuye su trabajo al logro de los objetivos. Además, ayuda a eliminar las tareas ineficientes que se puedan estar generando en los diferentes procesos haciendo que la organización sea más productiva.

Tabla 9: Matriz de un plan operativo.

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Acciones	Cronograma mensual												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Personal	Físicos		Primario	De apoyo		
Analizar el tiempo obtenido para desarrollar mejoras													Trabajadores de otras estaciones	Equipos necesarios para medir	\$100	Gerente	Operarios	Medir el tiempo de procesamiento que toma hacer una llanta	Datos recolectados e interpretados
Estandarizar procesos para no demorar en la ejecución													Encargado de operaciones		\$120,00	Gerente		Reducir el costo por llanta reencauchada en al menos 5%	Reducción de costos en un 20%
Implementar personal de investigación													Personal nuevo	Encuestas	\$470,00	Investigador	Vendedores	Evaluar el desempeño de la organización mejorando al menos en 5%	Porcentaje de reclamos reduce a un 10%
Crear en todos los involucrados una cultura de mejora													Recursos humanos		\$80,00	Capacitador		Minimizar los errores y la variabilidad de los procesos al menos en un 3%	Reducción de errores en un porcentaje de 10%

Después de tener establecido el plan operativo para los objetivos planteados a corto plazo, es importante que la empresa pueda recibir una retroalimentación al hacer un seguimiento o evaluación del alcance de los planes o mejoras que se hayan podido obtener mediante las nuevas acciones e implementaciones. Así mismo, que se compruebe que dichas acciones fueron resueltas en los tiempos establecidos y que los involucrados hayan participado activamente en el cumplimiento de estas ya que, al tener las tareas perfectamente asignadas a un responsable, se le puede monitorear o evaluar el desempeño se puede medir de mejor manera el progreso y el éxito del plan.

Capítulo 4 Plan de marketing interno

En el apartado de direccionamiento estratégico se expuso la importancia de comunicar y difundir el plan estratégico que se ha realizado, de manera que todos los integrantes de la organización puedan trabajar en conformidad con lo establecido, que sepan hacia dónde se dirige la empresa e impulsar el crecimiento de la misma al cumplir sus tareas de la mejor manera.

Por lo que, es importante la correcta difusión principalmente de la, misión, visión y valores estratégicos y los objetivos con las debidas estrategias y planes de acción que la empresa se plantee llevar a cabo en los tiempos señalados, de manera que, debe existir una comunicación efectiva de los mismos con miras a alcanzar a ser reconocidos e incluso competitivos en el mercado en el menor tiempo posible.

Es por ello que, se divide este capítulo en dos apartados por medio de los cuales se determinarán las habilidades que se espera tengan o alcancen a desarrollar, tanto los gerentes como los trabajadores, de manera que, al llevar a cabo sus labores promuevan e impulsen a todo el equipo a trabajar de la misma forma y así lograr crear una cultura organizacional enfocada en la mejora continua.

Factores internos

Dentro de los factores internos que están relacionados con la empresa, se deben tener en cuenta a los gerentes personal de recursos humanos, operarios y otros stakeholders que se sumarán a lo largo del desarrollo y crecimiento de la empresa,

impulsando las relaciones de cada uno de los miembros que la conforman con la empresa a la que pertenecen, a estos empleados se les denominan clientes internos.

Al igual que el marketing en general, se desarrollan estrategias orientadas a crear compromiso y fidelización en los clientes, es decir, hacer que todos los trabajadores se puedan sentir parte de la organización, promoviendo el crecimiento personal, el aprendizaje y tener condiciones de trabajo dignas. Es por ello que se busca generar métodos que le permitan a la organización acercarse a sus empleados y demostrar ese compromiso que los incluye a todos, invitando a los trabajadores a ser más participativos. Los autores Kotler et al. (2010) demuestran cómo aplicar esta ideología dentro de una empresa, empezando por la implementación de una filosofía basada en el marketing debido a que existe un estudio que demuestra que “el marketing interno es uno de los tres determinantes del desempeño económico en una empresa” (Kotler et al., 2010).

Por lo que, se propone que la empresa establezca técnicas que promuevan la motivación, el liderazgo y de la correcta difusión de la información; aumentando así la producción de las llantas, la calidad del producto y por lo tanto, la reputación de la organización.

A continuación, se proponen ideas clave para poder promover el marketing interno dentro de una empresa:

- Comunicar a los empleados claramente los beneficios y oportunidades que pueden recibir al desenvolver sus tareas de la forma más óptima y eficiente posible.
- Crear canales de comunicación efectivos en los que se les permita expresarse de manera libre y segura acerca de sus opiniones, ideas e incluso sugerencias
- Reconocer y recompensar el alcance de metas tanto individuales como grupales
- Brindarles la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente mediante seminarios, cursos, talleres, etc.
- Crear un ambiente positivo y motivador donde se sientan valorados y respetados

Cada institución debe analizar cuáles estrategias y reconocimientos le podrían ayudar a potenciar el marketing interno y fortalecer la cultura general que la organización desea fomentar en todos sus empleados, de manera que, pueda ser capaz de alcanzar las metas que se hayan propuesto, sean estas de largo o corto plazo.

Con el objetivo de enfatizar la importancia del establecimiento de una cultura organizacional adecuada que se enfoque en la mejora continua, se resalta el liderazgo como característica principal en el desarrollo e implementación del plan de marketing interno, ya que, los líderes son los encargados de inspirar, motivar y guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos comunes.

Los líderes deben crear una cultura organizacional que promueva el alto rendimiento, la innovación y la creatividad. Esto implica fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y el aprendizaje continuo. Un ambiente de trabajo positivo y motivador incentiva a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos y a contribuir al éxito de la empresa; impulsando a los trabajadores a tomar decisiones, asuman responsabilidades y que contribuyan activamente con ideas y estrategias, por lo tanto, se debe brindar el apoyo necesario para que puedan cumplir su trabajo de manera efectiva. Esto implica escuchar sus ideas, sugerencias y preocupaciones y brindarles información relevante sobre la empresa. Una comunicación efectiva genera confianza, fortalece las relaciones y promueve el compromiso de los colaboradores. Es por ello que los líderes deben estar capacitados para poder llevar a cabo estos cometidos y sepan cómo guiar, orientar y apoyar a todo el equipo de trabajo, e incluso, deben estar siempre al tanto de las noticias, cambios o modificaciones dentro de la empresa, debido a que, ellos son el ejemplo a seguir, demostrando los valores de la empresa

Ventaja competitiva

Todas las organizaciones se pueden distinguir de otras, debido a que cuentan con una característica que los hace sobresalir por encima de su competencia, a pesar de que ofrezcan el mismo producto o servicio y, sin embargo, los clientes eligen una u otra marca por lo beneficioso que perciben que obtienen de ellos, sean estos por los costos, el trato, la calidad etc. que puede llegar a ser un factor determinante en la compra del cliente final. Es por esta razón que se ha considerado importante que los todos los empleados puedan conocer cuáles son los objetivos de la empresa y hacia dónde desea llegar con ellos, de manera que el trabajo que los empleados realicen son determinantes en el resultado final, es decir, en lo que el cliente recibe por ende dependerá mucho de ellos que se logren las metas de producción que se haya planteado, también mediante su trabajo se puede cumplir con los tiempos de entrega pactados con los clientes, entregar producto de calidad que invite a los consumidores a volver e incluso por el trato que

puedan recibir con el técnico quien les oriente con sus dudas y responda los reclamos en caso de haberlos.

Es por ello que se considera que el implementar una ventaja competitiva en base a la adecuada difusión de los objetivos y el desarrollo de la cultura organizacional, permitirá a la empresa posicionarse en el mercado por la calidad de sus productos y servicios; misma que será evaluada y monitoreada frecuentemente con el fin de hacer los ajustes o correcciones necesarios basados en la filosofía de la mejora continua.

Cuando los empleados comprenden de manera clara lo que la organización espera de ellos con su trabajo, pueden ser más productivos al reducir los errores y los reprocesos que se generan cuando existieron fallas humanas o de maquinaria. Es por ello que, la motivación que ellos tengan es importante para el cumplimiento de sus actividades; de esta manera se puede demostrar que un buen liderazgo quien debe ser capaz de influir en las personas que están bajo su cargo, debido a que los inspira, motiva y guía al éxito

De la misma forma, es trascendental que exista el compromiso por parte de la organización al brindarles un espacio de trabajo que sea digno, en un entorno de respeto, donde la comunicación sea honesta y abierta entre todos los que la conforman y se pueda generar entendimiento y colaboración. Así mismo, se deben valorar las sugerencias e ideas que todos puedan tener, lo cual ayudará a fomentar un ambiente de trabajo positivo en el cual los empleados sientan mayor pertenencia con la organización. Estas acciones contribuirán con la satisfacción del cliente al saber que también pueden ser escuchados y comprendidos, de manera que sus requerimientos puedan ser cumplidos de acuerdo a lo que esperan; resultando así en la creación de una buena reputación que puede atraer a nuevos clientes e incluso inversores.

A continuación, se expondrá un modelo de un plan interno de marketing que puede permitir a la organización a crear un ambiente de trabajo positivo donde se fomente el trabajo en equipo y el crecimiento personal de los participantes, valiéndose de la comunicación efectiva mediante canales que envuelvan a todo el personal en la cual estén informados de los cambios, objetivos, metas y últimas noticias. Estos factores son la clave para garantizar el éxito de una empresa desde su inicio; como lo es en el caso de la Reencauchadora del Pacífico.

Modelo de plan interno de Marketing:

Comunicación: Utilizar diferentes canales de comunicación para llegar a los empleados, como correo electrónico, boletines informativos, intranet, reuniones de equipo y eventos sociales. Para lo cual se deberá tener en cuenta que dichos mensajes deben ser claros y atractivos de manera que, transmitan los valores, la misión y la visión de la empresa, así como los beneficios de trabajar en ella.

Reconocimiento y recompensas: Establecer un programa en que se pueda reconocer y recompensar a los empleados por sus logros y contribuciones a la empresa. Esto puede hacerse a través de premios, bonificaciones, programas de reconocimiento de empleados y otras formas de apreciación. Estas recompensas no tienen que ser 100% económicas, ya que, al ser una empresa pequeña no siempre cuenta con un presupuesto para llevar a cabo este tipo de programas.

Capacitación y desarrollo: Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo a los empleados para ayudarlos a acrecentar o adquirir nuevas habilidades y conocimientos, de igual manera, que puedan mejorar su desempeño en las tareas asignadas. Dichas capacitaciones no deben ser netamente acerca de los procesos que deben realizar dentro de la empresa, sino también acerca de temas que sean de interés común entre los empleados.

Cultura y valores: Fomentar la cultura organizacional y los valores de la empresa a través de campañas, eventos y programas. Este apartado requiere esfuerzo y compromiso empezando desde los líderes, quienes deben ser modelos a seguir del cumplimiento de los valores. De igual manera, estos deben ser adaptables a las necesidades del entorno cambiante de la empresa y las necesidades de los trabajadores

Compromiso de los empleados: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y darles oportunidades para contribuir al éxito de la empresa. Escuchar las ideas de los quienes están día a día desarrollando ciertas tareas puede llegar a ser beneficioso para la organización debido a que, son ellos quienes conocen al 100% el procedimiento; lográndolo mediante una comunicación efectiva bidireccional donde todas las partes puedan recibir retroalimentación.

Como medida de control, se plantea poder medir los resultados y el alcance de dicho plan, así como los impactos que generará en la productividad, la motivación, la retención del talento y

el logro de los objetivos de la empresa, utilizando diferentes herramientas como encuestas de satisfacción, las cuales pueden demostrar directamente la percepción de todos los participantes, respecto a las mejoras que el plan ha podido ocasionar englobando todos los pasos propuestos para implementar. De la misma forma se puede conocer la aceptación que el programa ha tenido, con el fin de hacer las mejoras o ajustes necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

Para poder elaborar un plan de acción estratégico es primordial que primero se analice la situación en la que una empresa se encuentra, de modo que las estrategias que se propondrán sean las más ajustables al entorno de la organización y al abarcar diferentes puntos de interés como: clientes, competidores, mercado, personal, economía, productos, canales de información, etc. Se pudo conocer de primera mano cuál es la situación actual de la empresa, la cual todavía busca implementar programas de mejoramiento y abarcar planes que incluyan ciertas áreas en donde aún no existe plan de acción o algún tipo de control sobre las actividades.

La gerencia ha logrado plantear los valores estratégicos, la misión, la visión, la estrategia empresarial y los objetivos de la empresa, gracias a lo cual tendrá un rumbo o una guía que le ayuda a saber hacia dónde debe ir en cada una de las decisiones que deba tomar ya que, el entorno puede ir modificándose de acuerdo a las necesidades de los compradores. Dichas estrategias y objetivos le permiten a la reencauchadora plantear el camino que desea transitar. La Reencauchadora necesitaba establecer sus bases mediante el direccionamiento estratégico apropiado que oriente a la gerencia en la toma de decisiones respecto al establecimiento de metas, objetivos, valores y los respectivos planes de acción que se deberán llevar a cabo una vez analizadas cada una de ellas.

Por otro lado, se ha establecido que todas las decisiones deben estar basadas en hechos respaldados con números, información o investigación que las justifique, es por ello que la empresa ha considerado importante la obtención y la pertinente interpretación de los datos obtenidos, de manera que, al estar correctamente informados sobre la competencia, los clientes, procesos de mejora, etc. sea capaz de responder a las necesidades de los futuros clientes. Es por ello que, ha planteado objetivos a corto plazo que se cumplen de acuerdo con las métricas para las estrategias propuestas que han sido definidas en los indicadores y en el plan operativo que se debe realizar anualmente.

El liderazgo es una característica esencial para el éxito de un plan de marketing interno. Los líderes que inspiran, motivan y guían a los colaboradores pueden crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, donde los colaboradores se sientan valorados y comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa, valiéndose de canales estratégicos de comunicación efectiva debido a que se ha planteado la necesidad de que exista una comunicación y difusión correcta de las mismas, entre todos los involucrados, es decir, gerentes, empleados y demás stakeholders, debido a que, cuando todos los colaboradores estén al tanto del alcance que espera tener, son claves para el éxito de la empresa. Ya que, es gracias al trabajo conjunto que se consiguen los resultados que podría tener la empresa si todos trabajan de manera coordinada, motivada y eficiente.

RECOMENDACIONES

Como primera recomendación se plantea que la empresa pueda asignar un presupuesto ajustable a su situación económica presente, de manera que cada año se puedan cubrir el cumplimiento de las estrategias o los planes que se han planteado, sin sobrepasar su capacidad es importante que el presupuesto sea realista y que esté alineado con la capacidad financiera de la empresa, estas acciones ayudarán a reducir el riesgo financiero y aumentar la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Por otro lado, se recomienda a la empresa que pueda estar en continuo estudio y análisis tanto del entorno de la industria como de nuevas prácticas, con el objetivo de que puede sobreponerse a cambios en el mercado o estar listo para adquirir nuevas tecnologías que puedan optimizar los procesos de la empresa o implementar nuevos métodos en los procesos que maneja, sea para eliminar los que sean obsoletos o hacerlos más eficientes, por lo que, es importante que se pueda evaluar la viabilidad de implementar nuevas técnicas que puedan mejorar la calidad del servicio, la eficiencia

operativa o la rentabilidad. Complementando el estudio del entorno, se recomienda también hacer análisis periódicos de los procesos internos de la empresa, de manera que se pueda evaluar el rendimiento y la eficiencia de los recursos y se pueda poner en práctica sistemas de control para la calidad de los productos finales y del servicio brindado. Con estas acciones la reencauchadora podrá ser capaz de fortalecer su capacidad de adaptación, innovación e incluso la toma de decisiones para enfrentar con éxito los desafíos y oportunidades del mercado.

Se debe recordar también que los objetivos que se proponga cumplir la Reencauchadora, sean alcanzables y medibles, de manera que no se gasten los recursos materiales, financieros y humanos en desarrollar actividades que no se pueden cumplir o implementar, dichos objetivos deberán siempre contar con un horizonte de tiempo para que se lleven a cabo, esto garantizará el trabajo efectivo y eficiente de los trabajadores.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010, abril). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. scielo.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Amorocho, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñonez, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. SCielo. Recuperado 27 de enero de 2024, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009
- Coronel-Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral*. <https://doi.org/10.33324/ceazuay.221>
- Cuervo, Á. (1975). La planificación en el proceso de decisión de la empresa. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2494710>

- Fuentes, G. R. H., Arbeláez, D. A. C., Arboleda, C. D. P., & González, A. L. (2018). Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI) y tecnologías de información. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7137080>
- García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(Especial 5), 184-197.
- Ganga, F., Encarnación, R. H. M., Genaro, L. M. A., & Pérez, K. (2015). *Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental*. idUS - Depósito de Investigación Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/78840>
- Jaramillo, S., & Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1).
<http://espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). Marketing del turismo.
- Patricia, M. A. M., & Krupskaia, M. S. G. (2003, 1 marzo). Planificación de corto plazo y operación de una empresa distribuidora. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/5564>
- Porter, M. E. (2016). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial patria.
- Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- Luzuriaga, S. A. J., Tacuri, L. T., & Trelles, D. T. (2018, 28 octubre). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas | INNOVA Research Journal. Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/737>
- Thompson, I. (2020, noviembre). *MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net*.
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Unir, V. (2021, 23 diciembre). ¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave. Universidad Virtual. | UNIR Ecuador - Maestrías y Grados virtuales.
<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>

