



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera de Tecnología Superior En
Gestión Empresarial**

Plan Estratégico para la Empresa Auto Accascar

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de grado de Tecnóloga Superior En Gestión
Empresarial**

Autora:

Jessica Regina Morocho Lituma

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

A Dios, quien ha sido mi guía y mi luz en cada paso de este camino, brindándome fe, esperanza y fortaleza en los momentos difíciles.

A mis padres, Ivan y Regina, por su amor incondicional, esfuerzo. Gracias por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios, por motivarme cada día a seguir en adelante y por impulsarme a superarme. Su apoyo ha sido fundamental en cada paso de este camino.

A mi compañero de vida, Carlos, por caminar a mi lado en este proceso, por su apoyo, cariño y comprensión. Gracias por ser mi apoyo constante.

A toda mi familia, por siempre estar en cada etapa de mi vida, por sus constantes palabras de aliento y por su cariño.

Jessica Morocho.

AGRADECIMIENTO

A la universidad, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y por ser proporcionarme los conocimientos, recursos y experiencias necesarias para culminar esta etapa

A mis docentes, por su guía, dedicación y por compartir sus conocimientos y herramientas necesarias para mi desarrollo académico.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo. Gracias por las palabras de aliento y motivación, me impulsaron a seguir en adelante incluso en los momentos de dificultad, recordándome la importancia de la perseverancia y el compromiso.

Jessica Morocho.

Índice De Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Tabla.....	v
Índice de Figuras.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE CONCEPTO FUNDAMENTALES.....	2
1.1. Análisis de situación inicial.....	2
1.2. Contexto del sector.....	9
1.3. Fundamentos teóricos de la gestión estratégica Dirección Estratégica.....	10
1.4. Importancia del cuadro de mando integral (CMI) en PYMES.....	10
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.1. Valores estratégicos.....	12
2.2. Visión.....	13
2.2.1. Visión del taller Auto Accascar.....	14
2.3. Misión.....	14
2.3.1. MISIÓN DEL TALLER MECÁNICO.....	15
2.4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	15
3. PLANEACIÓN A LARGO Y CORTO PLAZO.....	18
3.1. Temas estratégicos.....	18
3.2. Asuntos estratégicos.....	20
3.3. Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.....	25
3.4. CMI.....	27

4. Bibliografía.....	32
----------------------	----

Índice De Tabla.

Tabla 1. Definición de los valores estratégicos.	12
Tabla 2. Matriz de decisiones de factores estratégicos.....	17
Tabla 3. Matriz para la identificación y decisión de los temas estratégicos.....	19
Tabla 4. Matriz para la identificación de los asuntos estratégicos.	21
Tabla 5. Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA.	22
Tabla 6. Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos.	23
Tabla 7. Formulación de las estrategias de valor.....	25
Tabla 8. Redacción de los objetivos estratégicos.	26
Tabla 9. Objetivos estratégicos y los indicadores claves de desempeño.....	27
Tabla 10. Tablero de control.....	29

Índice De Figuras

Figura 1. Lluvia de ideas para la selección de valores estratégicos.	18
Figura 2. Mapa estratégico.	28

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en el crecimiento de un proceso de planificación estratégica aplicado en el sector automotriz, con el objetivo de analizar la situación actual del negocio y determinar lineamientos que orienten su gestión. De modo que, en una primera etapa, se realizó un análisis de la situación inicial con el propósito de identificar las condiciones en las que se encuentra la organización, facilitando reconocer factores internos y externos que influyen en su desempeño.

Seguidamente, se abordó la dirección estratégica, donde se definieron los valores estratégicos, visión, misión y la estrategia empresarial definiendo así el direccionamiento general de la organización. En una etapa posterior, de desarrollo la planeación a corto y largo plazo, donde se observaron los temas estratégicos y los asuntos críticos, los cuales sirvieron como base para la formulación de objetivos estratégicos.

En última instancia, se determinaron indicadores clave de desempeño y se elaboró el Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de medir y controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Esta actividad permite estructurar el proceso de gestión interna, permitiendo mejorar la toma de decisiones y contribuyendo a la mejora continua y a la potenciación de la actividad en el sector.

Palabras clave:

Análisis interno y externo, planificación organizacional, formulación de estrategias, evaluación del desempeño, control estratégico, toma de decisiones.

ABSTRACT

This research focuses on the development of a strategic planning process applied in the automotive sector, with the objective of analyzing the current business situation and determining guidelines to direct its management. Thus, in the first stage, an initial situation analysis was conducted to identify the organization's current conditions, facilitating the recognition of internal and external factors influencing its performance.

Next, strategic direction was addressed, defining the strategic values, vision, mission, and business strategy, thereby establishing the organization's overall direction. In a subsequent stage, short- and long-term planning was developed, examining strategic themes and critical issues, which served as the basis for formulating strategic objectives.

Finally, key performance indicators were determined, and a Balanced Scorecard was developed to measure and monitor the achievement of the proposed objectives. This activity allows for structuring the internal management process, improving decision-making and contributing to continuous improvement and enhanced competitiveness in the sector.

Keywords:

Internal and external analysis, organizational planning, strategy formulation, performance evaluation, strategic control, decision making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, del sector automotriz en Ecuador, los talleres mecánicos afrontan el desafío constante de mejorar sus procesos internos para prestar un servicio más competitivo, eficiente y orientado a las necesidades del cliente. En este ámbito, la organización objeto de estudio ha logrado posicionarse en el mercado gracias a la calidad del servicio y la experiencia adquirida a lo largo de los años; no obstante, como toda empresa en progreso, presenta áreas que necesitan una adecuada planificación estratégica para fortalecer su competitividad.

En este contexto, se identifican diversas problemáticas vinculadas con la gestión de abastecimiento, enfoque en la calidad, capacitación del capital humano y la estructura de presupuestos. Así mismo, factores como la competencia del sector y las exigencias del mercado hacen necesario implementar estrategias que permiten optimizar los recursos y mejorar el desempeño organizacional.

Frente a esta situación, la presente investigación plantea el desarrollo de una planificación estratégica enfocada al fortalecimiento de la gestión del negocio. Para ello, se aplicaron herramientas como el análisis FODA, la matriz de evaluación de factores estratégicos y la matriz de decisión de factores, que facilitan identificar los asuntos críticos y determinar un orden de importancia. Seguidamente, se elaboraron estrategias a través del análisis FO, FA, DO, DA, que sirvieron para definir las estrategias de valor y objetivos estratégicos enfocados en mejorar la calidad del servicio y la gestión administrativa.

Finalmente, se plantearon indicadores clave de desempeño que permiten el seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos, aportando a una mejor toma de decisiones.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DE CONCEPTO FUNDAMENTALES.

Es un proceso fundamental en el cual una empresa u organización analiza su estado actual, antes de definir objetivos y poder tomar decisiones. No solo se trata solo de describir como está la empresa, sino de interpretar su contexto para comprender que factores afectan en su desempeño y que tan capacitada esta para enfrentar el futuro. Esta investigación permite comprender tanto los factores internos dentro de ellos el entorno económico, la competencia, el mercado y las oportunidades y amenazas.

1.1. Análisis de situación inicial

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

Nos dedicamos al mercado automotriz, nuestros clientes son personas que requieren un servicio de calidad para solventar sus necesidades.

2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?

Son empresas dedicadas al comercio de componentes automotriz

3. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Son locales comerciales de repuestos automotriz y talleres mecánicos, que generan competitividad en los cuales nos obligan a destacar con un servicio de calidad.

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

Somos un taller con valores, que realiza el mejor servicio para los clientes que depositan su confianza en nuestro trabajo.

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

El nivel de competitividad es muy alto debido a que existen diversos talleres, por lo cual trabajamos para destacar como el mejor.

Personal

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

No disponemos, porque nos falta técnicos más capacitados y capaces de resolver las necesidades de cada cliente

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

Sí, en nuestro taller cumplimos con lo que establece la ley en cuanto a seguridad y servicio. Aunque estamos empezando, ofrecemos atención personalizada, precios justos y una garantía básica en los trabajos que realizamos.

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

No lo sabemos, pero tratamos de dar un buen servicio y garantizar el trabajo realizado

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

En la actualidad, el taller no cuenta con planes de incentivos, reconocimientos ni programas de promoción, debido a que se trata de una empresa pequeña en proceso de consolidación. No obstante, se fomenta la motivación del personal mediante un ambiente laboral colaborativo.

10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Actualmente, el desarrollo organizacional no se logra de manera óptima porque no existe una adecuada organización interna. La falta de planificación en los trabajos.

Productos / servicios

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

Elementos mecánicos de más rotación como pastillas de freno.

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

Es más, o menos medio, ya que no contamos con una estrategia de atención al cliente.

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

La frecuencia de innovación en nuestros servicios actualmente es baja, ya que como taller pequeño nos enfocamos principalmente en cumplir con el trabajo diario y atender las necesidades inmediatas de los clientes. Sin embargo, reconocemos la importancia de

mejorar y poco a poco buscamos actualizar nuestros procesos, incorporar nuevas herramientas.

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

El valor agregado que ofrecemos en nuestros servicios es la atención personalizada, la confianza y la cercanía con el cliente. Aunque todavía no contamos con una estructura administrativa sólida, nos esforzamos en dar soluciones rápidas, precios justos y un trato directo que hace que nuestros clientes se sientan escuchados y satisfechos.

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

Actualmente, los niveles de productividad y calidad de nuestros servicios son variables porque, al ser un taller pequeño sin una buena administración ni procesos estandarizados, no siempre logramos mantener la misma rapidez y el mismo nivel de calidad en todos los trabajos. Esto depende de factores como la disponibilidad de repuestos, la carga de trabajo diaria, las herramientas con las que contamos y la experiencia del personal. En algunos casos ofrecemos un servicio eficiente y de buena calidad, pero en otros se generan demoras o resultados que necesitan ajustes.

Precios o retribuciones

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

El precio de venta establecemos en función del costo de los repuestos que se utiliza para el mantenimiento o reparación, la mano de obra o invertida y lo que normalmente se cobra en el mercado local.

Los precios ajustamos de manera sencilla, ya que no contamos con un sistema formal de cálculo o revisión de precios,

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

Ofrecemos condiciones y facilidades simples para nuestros clientes, brindamos flexibilidad en los pagos, damos la opción de pagar en efectivo o transferencia en mayor de los casos damos flexibilidad en los tiempos de pago a los clientes conocidos,

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

Realizando un análisis panorámico, comparando precios de otros talleres del sector, se analiza si los precios son competitivos, asegurando que cubra todo los costos y deje ganancia

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

Nuestro precio de venta tiene relación con la calidad del servicio que se da a nuestros clientes se trabaja con repuestos originales para garantizar en trabajo que se realiza.

Buscamos que el cliente note que el precio refleja la calidad y el valor del servicio.

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

Por el momento el taller no cuenta con información clara sobre cómo perciben nuestros precios los clientes o competidores, ya que no se han realizado estudios de mercado.

Instalaciones y recursos

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

Actualmente si cuenta con las herramientas necesarias y básicas para poder operar, sin embargo, falta mucho por mejorar en espacio, herramientas y equipamiento para aumentar la eficiencia.

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

Por el momento no contamos con la tecnología y equipos adecuados para nuestro sector empresarial, tenemos equipos limitados, falta de tecnología y la necesidad de invertir.

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

No hemos implementado prácticas específicas amigables con el ambiente. Los trabajos se hacen de manera practica con los recursos que dispone el taller.

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

No se aprovecha el capital intelectual ni la inteligencia ya que los conocimientos están en la memoria.

No contamos con sistemas o registros que nos permitan organizar la información y mejorar la toma de decisiones.

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

La infraestructura no innovamos, por el momento contamos con necesario para poder trabajar, y aún falta invertir en mejoras que aumenten la eficiencia, comodidad y calidad de los servicios.

Economía y finanzas o rendimientos

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

Es limitada al no contar con un plan financiero ni reservas suficientes, dependemos de los recursos disponibles en el momento, lo que nos retrasa tomar decisiones rápidas y estratégicas.

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

La estructura de nuestro capital se sostiene con recursos propios, sin acceso a financiamiento externo.

La liquidez es muy ajustada lo que nos permite cubrir lo básico para poder operar, lo que necesitamos urgente es controlar gastos, aumentar ingresos con servicios adicionales.

29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

No contamos con un registro ni control de nuestra economía ni las finanzas, lo que dificulta saber la situación económica del taller.

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

La rentabilidad de nuestro taller es compleja de evaluar con exactitud, la misma es incierta ya que no se lleva el registro de gastos ni de ingresos. Pese a ello de manera práctica que las ganancias cubren los costos.

Información y comunicación

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

No contamos con ningún estudio de mercado ni herramientas formales para analizar a la competencia, nos basados en experiencia del personal, conversaciones con clientes y observación de otros talleres de la zona.

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

Lo hacemos de forma improvisada, la información que utilizamos se basa en lo que observamos del entorno, ya que no contamos con un método organizando para analizar o usarla de manera estratégica

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

La información de transmiten de manera informal y directa sin canales ni registros formales porque por el momento no disponemos con un sistema estructurado de comunicación.

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

Limitada porque no poseemos de sistemas informáticos efectivos. La información se maneja de manera anual lo que reduce la eficiencia y dificulta la planificación y el control del taller.

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

La efectividad es de nuestros sistemas comunicacionales es muy baja, no tenemos ningún sistema formal.

Tenemos errores y retrasos y falta de coordinación por lo que la información manejamos de forma espontánea.

Toma de decisiones

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

Actualmente el proceso de toma de decisiones no está formalmente estructurado, por lo que es informal. Se basa en la experiencia del personal, sin criterios claros, lo que dificulta planificar acciones de manera consiente.

37. ¿Qué(s) decisión(es) clave toma nuestra organización?

Las decisiones que se toman en el taller se centran en aspectos del día a día, como por ejemplo que trabajos realizar, que repuestos comprar, por el momento no existen decisiones estratégicas.

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Cubrir los costos, atender las necesidades inmediatas de los clientes y garantizar que el taller pueda operar día a día, sin un análisis estratégico ni formal.

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

La información con la que contamos tiene poca influencia en nuestras decisiones, porque no llevamos registros ni análisis formal. Las decisiones se toman de manera práctica y basada en la experiencia, lo que dificulta planificar.

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

Un nivel medio ya que las decisiones los toma el dueño o responsable principal del taller, el participa cuando se les pide la opinión.

Contingencias

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

Los talleres no cuentan con un plan de contingencia, ante cambios imprevistos tomaría decisiones rápidas o priorizara trabajos como posponer trabajos no urgentes y utilizar los recursos existentes de la mejor manera posible.

El taller no cuenta con un plan de contingencia, ante cambios imprevistos tomaría decisiones rápidas o priorizar trabajos como posponer trabajos no urgentes y utilizar los recursos existentes de la mejor manera posible.

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

No tenemos algún plan tendríamos que improvisar métodos temporales o reprogramar los servicios.

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

Informar al cliente de forma clara y rápida es importante para mantener su confianza, ya que demuestra responsabilidad y facilite comprender la situación y las posibles soluciones; al mismo tiempo, buscar repuestos o materiales alternativos con proveedores confiables ayuda a evitar retrasos y asegurar la continuidad del trabajo sin proveedores

confiables ayuda a evitar retrasos y asegurar la continuidad del trabajo sin afectar la calidad. Así mismo reorganizar las tareas del taller permite optimizar el uso del tiempo y los recursos frente a imprevistos, mientras que capacitar al personal garantiza una correcta adaptación a nuevos procedimientos o herramientas. Finalmente, registrar lo ocurrido y su solución contribuyente al aprendizaje organizacional, permitiendo prevenir problemas futuros y mejorar la respuesta la repuesta ante situaciones similares.

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

Ajustar trabajos, priorizar reparaciones urgentes y buscar repuestos alternativos según la demanda.

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

Reprogramar servicios. Reorganizar recursos y mantener comunicación directa con proveedores y clientes para asegurarla continuidad del taller.

1.2. Contexto del sector

La economía del país ha tenido una gran participación a causa de los ingresos que generan el sector automotriz, ya que genera actividades económicas indirectas e indirectas. Desde el origen de la industria automotriz se ha estimulado a otras industrias como la metalúrgica, vidrio, minera, petrolera, además, el sector automotriz incorpora a varios actores, como, por ejemplo, las empresas autopartistas. Por otro lado, existe una ardua competencia entre las empresas por alcanzar la atención del cliente, es por eso que las ensambladoras de vehículos han sido quienes impongan los estándares productivos en la cadena de producción (Flavio, 15 de Septiembre de 2017)

El incremento de siniestralidad laboral en los talleres de reparación de vehículos y maquinaria, podría ser a causa de diversos factores, tales como las modificaciones en las formas y métodos de trabajo, así como a factores de carácter psicológico. Por lo tanto, el estudio se centra en evaluar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, teniendo en cuenta que el bienestar, motivación y la opinión del entorno laboral influye directamente en la seguridad y el desempeño. (Ramos, 2006)

Que el sector automotriz recibido mucha importancia para la economía del país, por la cantidad de trabajos y beneficios que genera. En el Ecuador en los años 2013-2018, en el sector automotriz ha tenido que ha afrontado un crecimiento promedio anual del 7%.

(Alberto, 2025)Nos dice que el sector automotriz se considera uno de los más importantes para la economía del Ecuador, puesto que, durante el año 2024, se alcanzó una facturación de USD 242,442 millones.

1.3. Fundamentos teóricos de la gestión estratégica Dirección

Estratégica.

La gestión estratégica es una evolución por de la cual, la empresa estudia entorno competitivo, para identificar cuáles son sus amenazas y oportunidades con el objetivo de evaluar sus fortalezas y debilidades competitivas. La estrategia investiga diferentes factores para alcanzar el éxito de una empresa, una de ellas es la misión, los objetivos, la elección de productos y/o servicios a ofrecer, las tecnologías a utilizar. (Ramón, 2014)

(Velasco, 2020)La dirección estratégica es un desarrollo que tiene como objetivo mejorar a una empresa. Así mismo cuenta con indicadores que ayudan a evaluar dicho proceso.

(Lana, 2008)La administración se describe como el proceso de planificar, organizar, dirigir, coordinar.

El plan Estratégico es una herramienta dinámica que se centra en buscar estrategias que permiten estructurar futuro, teniendo en cuenta su aplicación en la práctica en sus distintos ámbitos de igual manera en diversas organizaciones. Sumando a ello la administración estratégica se puede caracterizar como el proceso por el cual una institución determina su orientación a largo plazo. (Johana Calva, 2018)

1.4. Importancia del cuadro de mando integral (CMI) en PYMES

El Cuadro de mano Integral fue creado por Kaplan y Norton (1997), es un recurso que hace posible el seguimiento y el control de la estrategia así vinculándose a la misión y la visión de una empresa. (Roberto Estrada, 2011)

Permite identificar y supervisar indicadores estratégicos de desempeño las cuales son cuatro perspectivas (Financieras, clientes, crecimiento y procesos internos. Así

también Facilita la alineación de objetivos estratégicos con las operaciones diarias. (Elisa Trujillo, 2025)

El cuadro de Mando Integral es una herramienta fundamental para la gestión estratégica de pequeñas y medias empresas, por lo cual permite evaluar su eficiencia desde una perspectiva global y estructurada. Así mismo su aplicación facilita la alineación de los objetivos estratégicos, aportando a una mejor toma de decisiones. En consecuencia, fortalece la gestión del conocimiento dentro de una organización fomentando una cultura orientada a la eficiencia y la competitividad empresarial. (Lizeth Zhizhpon, 2026)

CMI es un referente de la gestión que integra mecanismos de medición y que facilita visualizar si la empresa avanza en la dirección marcada desde la planificación estratégica por ende ayudando la consecución de los objetivos planteados. De modo que, el CMI contribuye a aclarar la misión, comunicar e integrar los objetivos e indicadores estratégicos, planificar y establecer objetivos alineándose a las iniciativas estratégicas, así mismo asignar recursos adecuados para conseguir las metas planteadas integrando la estrategia a largo plazo, de igual manera, se busca sistematizar la revisión de la estrategia, para detectar y proponer nuevas acciones que me ayuden a mejorarla. (Cárdenas, 2007)

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

2.1. Valores estratégicos.

El valor estratégico engloba un conjunto de atributos que posee una organización o que pretende tenerlos, es un referente que ayuda a estructurar su futuro deseado, acompañando el camino que se traza para ello, así mismo facilitando el reconocimiento del éxito. Estas características se vinculan a los principios, creencias, convicciones, supuestos, costumbres y las habilidades, estos son apoyados por la dirección.

Con el propósito de establecer los valores estratégicos que integraran el plan estratégico del taller mecánico Auto Accescar, se desarrolló una matriz de identificación y priorización de valores estratégicos. Debido a que esta herramienta permitió analizar y seleccionar aquellas cualidades que son fundamentales para alcanzar metas y propósitos del taller.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
PROFESIONALISMO EN LA EJECUCIÓN DE TRABAJOS						Ofrecemos a nuestros clientes profesionalismo en cada servicio poniendo en práctica sus conocimientos adquiridos.
TRABAJO EN EQUIPO EN EL TALLER						
EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE						Auto Accescar optimiza los procesos, recursos y el talento humano, para ejecutar las reparaciones de manera rápida y correcta.
PUNTUALIDAD EN EL TRABAJO EN EL CUMPLIMIENTO DE TRABAJOS						
CONFIABILIDAD EN EL SERVICIO						Nos esforzamos por ser un taller mecánico de máxima confianza para nuestros clientes, cumpliendo con los trabajos en el tiempo establecido.

Tabla 1. Definición de los valores estratégicos.

Fuente: (coronel, 2018)

Se seleccionaron, como valores estratégicos, los tres valores que obtuvieron la calificación de 5 y que se evidencian en la matriz anterior con sus respectivas caracterizaciones y dimensiones. A continuación, los tres valores estratégicos.

Declaratoria:

Profesionalismo en la ejecución de trabajos – En AUTO ACCESCAR, nuestro personal actúa con profesionalismo en cada servicio, ejecutando sus conocimientos y habilidades para respaldar que las reparaciones sean precisas, seguras y eficientes. Cada actividad se realiza cumpliendo procedimientos adecuados, respaldando resultados para nuestros clientes.

Eficiencia en el servicio al cliente – optimiza sus procesos y recursos para ofrecer un servicio rápido, preciso y eficaz, garantizando que cada vehículo reciba la atención necesaria en el menor tiempo posible sin comprometer la calidad. precisos.

Confiabilidad en el servicio - Nos esforzamos por ser un taller de confianza para todos nuestros clientes, cumpliendo lo prometido en tiempos de entrega, calidad de los servicios y utilización de repuestos originales.

2.2. Visión

La visión es la descripción clara y detalla de como la dirección aspira que la administración sea percibida en un futuro determinado por sus clientes, accionistas, colaboradores, competidores y la sociedad en general. La misión debe responder preguntas que son clave que definan su razón de ser.

1. Quiénes somos?

Somos un taller automotriz integral y especializado que ofrece servicios mecánicos completos y repuestos esenciales con alta calidad y confiabilidad.

2. ¿A dónde aspiramos llegar?

A consolidarnos como un taller de referencia en la zona, reconocido por eficiencia, especialización y atención integral.

3 Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Lograr un posicionamiento estratégico y ser un taller confiable que entregue soluciones rápidas y efectivas.

4. ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para garantizar la satisfacción del cliente, fortalecer la confianza y ser un taller integral de referencia.

5Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Cinco años, para consolidar infraestructura, procesos, personal y posicionamiento estratégico.

2.2.1. Visión del taller Auto Accescar

AUTO ACCESCAR se proyecta a consolidarse en un plazo de cinco años como un taller automotriz integral de referencia en la zona, reconocido por la calidad, eficiencia, así como suministro de repuestos y accesorias automotriz especialización en los servicios. Busca alcanzar un posicionamiento estratégico como una empresa confiable que brinde soluciones rápidas y efectivas, asegurando la satisfacción y confianza de sus clientes.

2.3. Misión

La Misión integra una guía para la toma de decisiones y la ejecución de las acciones organizacionales significativo, así mismo es la descripción del procedimiento que ha determinado aplicar la administración, no obstante, la misión debe contestar las suficientes preguntas fundamentales

1. ¿Qué somos?

Taller automotriz especializado en mantenimiento preventivo y correctivo.

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

Reparación y mantenimiento de vehículos, incluyendo servicios mecánicos y suministro de repuestos.

3. ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Servicios automotrices completos, seguros, eficientes y confiables.

4. ¿Por qué y para qué existimos?

Para garantizar el óptimo funcionamiento, seguridad y confiabilidad de los vehículos.

5. ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

A propietarios de vehículos y familias del mercado local.

6. ¿Cómo creamos valor?

Mediante atención profesional, tecnología actualizada, procesos estandarizados y repuestos de calidad.

7. ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Profesionalismo, confiabilidad, eficiencia y satisfacción del cliente.

2.3.1. MISIÓN DEL TALLER MECÁNICO

Somos un taller automotriz especializando en servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos. Operamos con compromiso y profesionalismo para garantizar servicios de calidad, eficientes y accesibles, orientados a maximizar el rendimiento y la confiabilidad de los vehículos de nuestros clientes. Atendemos de manera responsable a las familias de nuestro mercado geográfico, implementando tecnologías automotrices actualizadas y protocolos de trabajo estandarizados que aseguren eficacia, precisión y confiabilidad. Nuestro enfoque está en la satisfacción del cliente y en el establecimiento de relaciones de confianza y respetando a todos los involucrados, promoviendo un entorno y profesional.

2.4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En la práctica actual la gestión estratégica se ha convertido en la gestión de la estrategia, constituyéndose esta última en el instrumento de trabajo central y operativamente más importante del proceso estratégico de la empresa. La formulación y la aplicación de la estrategia empresarial deben ocurrir en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que, partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles.

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

El uso de tecnología avanzada y la demanda de servicios rápidos y confiables.

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

Con atención personalizada, calidad garantizada y comunicación constante.

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

Mantener relaciones de respeto y competencia leal, buscando diferenciarnos por la calidad.

4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

La capacitación del personal, la innovación tecnológica y la satisfacción del cliente.

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

Estrategias basadas en eficiencia, confianza y excelencia en el servicio.

A continuación, en la siguiente matriz se puede evidenciar que la fuerza impulsora es el factor estratégico “**Precios competitivos**” y os factores clave de éxito, los siguientes factores estratégicos en este orden “**Calidad en el Servicio**”, “**Atención al Cliente**”, “**Tecnología y Herramientas**”. Se determinó no considerar dentro de la estrategia al factor estratégico “**Capacitación del personal**” por motivo a que este no resulto ser más importante que ninguno de los otros.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS						
	CALIDAD DEL SERVICIO	ATENCIÓN AL CLIENTE	PRECIOS COMPETITIVOS	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS	HORIZONTAL
CALIDAD DEL SERVICIO		1		1	1	3
ATENCIÓN AL CLIENTE				1	1	2
PRECIOS COMPETITIVOS				1	1	2
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL						0
TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS						0
VERTICAL BLANCOS	0	0	2	0	1	
HORIZONTAL (UNOS)	3	2	2	0	0	
TOTAL	3	2	4	0	1	
ORDEN DE IMPORTANCIA	2	3	1	5	4	

Tabla 2. Matriz de decisiones de factores estratégicos.

Fuente: (coronel, 2018)

Declaratoria

Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en ofrecer los precios más competitivos del mercado, brindando un servicio de calidad y una adecuada atención al cliente, permitiendo ofrecer una experiencia eficiente, confiable y oportuna que supere la expectativa de nuestros clientes.

CAPÍTULO 3

3. PLANEACIÓN A LARGO Y CORTO PLAZO

3.1. Temas estratégicos

Los temas estratégicos son dichas etapas de primordial importancia, son aquellos procesos de primordial importancia y áreas de gestión de preferente interés estratégico, son los procesos de una empresa por los cuales se debe poner mayor atención con el fin de mejorar, crecer y ser más competitivo. En estos se determinan los aspectos estratégicos lo que requiere especial atención de la empresa, son oportunidades o problemas que la organización debe analizar y resolver. En función de ellos se selecciona los asuntos críticos y consolidar la competitividad de la empresa.

En lo cual se ha realizado una lluvia de ideas con el propósito de identificar los temas críticos de la empresa.



Figura 1. Lluvia de ideas para la selección de valores estratégicos.

A continuación, se procedió a realizar la identificación y definición de los temas estratégicos del negocio, que respalda la estrategia empresarial y que se debe gestionar en el largo plazo.

La siguiente matriz consta los temas estratégicos que fueron evaluados, con sus correspondientes ponderaciones:

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO				Buscar, evaluar y seleccionar proveedores competitivos.
ENFOQUE EN LA CALIDAD				Mejorar la calidad en el servicio para incrementar la captación de nuevos clientes.
CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO				Desarrollo de capacitaciones rutinarias y adecuadas al capital humano para mejorar su desempeño.
ADMINISTRACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL				
ESTRATEGIAS DE MARKETING				
MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA				
ESTRUCTURA DE PRESUPUESTOS				Integrar una metodología de elaboración de presupuestos operativos anuales para un desempeño más estructurado y planificado.

Tabla 3. Matriz para la identificación y decisión de los temas estratégicos.

Fuente: (coronel, 2018)

A continuación, procedemos a seleccionar los temas críticos en base a aquellos temas estratégicos que obtuvieron la calificación de A.

TEMAS CRÍTICOS

- **Selección de proveedores**
Buscar, evaluar y seleccionar proveedores competitivos
- **Enfoque en la calidad**
Mejorar la calidad en el servicio para incrementar la captación de nuevos clientes.
- **Capacitación del capital humano**
Desarrollo de capacitaciones rutinarias y adecuadas al capital humano para mejorar su desempeño.
- **Estructura de presupuestos**
Desarrollo de capacitaciones rutinarias y adecuadas al capital humano para mejorar su desempeño.

3.2. Asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos son los problemas, oportunidades o aspectos específicos dentro de los temas estratégicos. Son temas clave que la organización debe gestionar, pueden ser internos o externos por lo que tienen una influencia en la visión, misión y la estrategia empresarial.

Con el fin de identificar los asuntos críticos se requerirán de un tratamiento posterior, con el propósito de alcanzar el crecimiento competitivo del negocio, el taller mecánico “Auto Accescar”, aplico el siguiente procedimiento.

1. Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos.

Posteriormente el comité de planeación estratégica identifico y describió las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son pertinentes para el negocio. Estos asuntos son los siguientes:

TEMAS CRITICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Gestión de abastecimiento	1. Contamos con diversos proveedores que posibilitan seleccionar opciones competitivas para optimizar costos.
Enfoque En La Calidad	2 Se evidencia la calidad del servicio que brindamos en base a la experiencia obtenida por todos los años de servicio.
	DEBILIDADES:
Capacitación Del Talento Humano	1. El personal no cuenta con proyectos de capacitación que optimicen sus habilidades técnicas.
Estructura de Presupuestos	2. El taller no dispone de un departamento contable o un contador calificado para desarrollar una estructura de presupuestos adecuado.
	OPORTUNIDADES:
Enfoque En La Calidad	1. Se puede aumentar la demanda de servicios automotrices que puedan ser utilizados mediante la mejora continua en la calidad del servicio.
Selección De Proveedores	2. La presencia de múltiples proveedores permite acceder a mejores condiciones del mercado.
	AMENAZAS:
Capacitación Del Talento Humano	1. La falta de capacitación nos impide hacer frente a la competencia de otros talleres.
Estructura de presupuestos	2. El no contar con una planificación financiera operativa para el desarrollo de la actividad económica en el periodo económico pone en riesgo la salud financiera de la empresa generando el mayor riesgo para la misma, que sería el cierre de la misma.

Tabla 4. Matriz para la identificación de los asuntos estratégicos

Fuente: (coronel, 2018)

2. Análisis FO-FA-DO-DA

Los resultados que se obtuvieron del análisis FO-FA-DO-DA constan en la siguiente matriz.

MATRIZ FO-FA-DO-DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	1	2		
FORTALEZAS	1	1	1		1	3	2
	2	1	1	1	1	4	1
DEBILIDADES	1	1		1		2	2
	2		1	1	1	3	1

Tabla 5. Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA.

Fuente: (coronel, 2018)

En razón que todas las fortalezas y las debilidades tuvieron calificaciones totales superiores al 50% del puntaje máximo posible (que es 5), fueron seleccionadas todas ellas como asuntos críticos.

Entonces, los asuntos críticos del taller mecánico “Auto Accascar” son los siguientes:

Asuntos Críticos

- Contamos con diversos proveedores que posibilitan seleccionar opciones competitivas para optimizar costos

- Se evidencia la calidad del servicio que brindamos en base a la experiencia obtenida por todos los años de servicio.
- El personal no cuenta con proyectos de capacitación que optimicen sus habilidades técnicas.
- El taller no dispone de un departamento contable o un contador calificado para desarrollar una estructura de presupuestos adecuado.

3. Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

En la siguiente se presenta los resultados de la evaluación realizada.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRITICOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1	20%	3	0,6
2	30%	4	1,2
DEBILIDADES:			
1	15%	2	0,5
2	35%	4	1,4
TOTAL:	100%		3,7
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1	30%	4	1,2
2	20%	2	0,4
AMENAZAS:			
1	25%	2	0,5
2	25%	4	1
TOTAL:			2,85

Tabla 6. Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos.

Fuente: (coronel, 2018)

Los resultados conseguidos evidencian que los asuntos críticos presentan una mayor solidez estratégica en comparación con los asuntos estratégicos externos. Esta situación exige la necesidad de diseñar estrategias orientadas a potenciar dichas fortalezas internas, así como optimizar la capacidad del negocio, fortalecer la competitividad y ampliar la cobertura de mercado.

4. Formulación de las estrategias de valor.

Se formularon luego las estrategias de valor necesarias para mejorar el desempeño de los asuntos críticos, con respecto a los asuntos estratégicos externos. A continuación, las estrategias de valor.

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Es conveniente mejorar la calidad del servicio seleccionando proveedores que nos del cosas de calidad y precios competitivos.
	F1O2	Es necesario utilizar la variedad de proveedores para tener mejores condiciones comerciales y mejorar la rentabilidad del taller.
	F2O1	Mejorar la calidad del servicio para incrementar la captación de clientes aprovechando la llegada de nuevos clientes.
	F2O2	Potenciar la calidad del servicio respaldada por la experiencia para establecer relaciones eficientes con múltiples proveedores, logrando mejores condiciones de compra.
ESTRATEGIAS FA	F1A2	Aprovechar la amplia disponibilidad de proveedores para optimizar costos y sostener la estabilidad económica, compensando la debilidad en la planificación financiera.
	F2A1	Usar la experiencia y la calidad del servicio como ventaja competitiva para compensar la falta de capacitación y sostener la competitividad frente a otros talleres.
	F2A2	Aprovechar la calidad del servicio respailada por la experiencia para fortalecer la captación y retención de clientes, contribuyendo a mejorar la estabilidad financiera del taller.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Desarrollar proyectos de capitación que fortalezcan las habilidades técnicas del personal, facilitando mejorar continuamente del servicio.
	D2O2	Fortalecer la gestión contable mediante la contratación de personal calificado para mejorar la toma de decisiones.

ESTRATEGIAS DA	D1A1	Es necesario desarrollar planes de capacitación continua que fortalezcan las competencias del personal, permitiendo mejorar el desempeño.
	D2A1	Fortalecer la gestión administrativa implementando una estructura contable y la capacitación del personal, con el propósito de optimizar la toma de decisiones.
	D2A2	Desarrollar una adecuada estructura de repuestos y planificación financiera que permita optimizar los recursos y del mismo modo reducir el riesgo de inestabilidad económica.

Tabla 7. Formulación de las estrategias de valor.

Fuente: (coronel, 2018)

3.3. Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño

En esta etapa del proceso de planificación es fundamental plantear los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados para lograr el crecimiento y mejorar la competitividad para la organización.

Los objetivos estratégicos son, en la práctica, definiciones y descripciones de los logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la ejecución de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados.

Después de la definición de los asuntos críticos y las estrategias de valor, el taller mecánico “Auto Accascar” formulo sus objetivos estratégicos, que se observan en la matriz siguiente:

ASUNTOS CRITICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Contamos con diversos proveedores que posibilitan seleccionar opciones competitivas para optimizar costos.	Es conveniente mejorar la calidad del servicio seleccionando proveedores que nos de cosas de calidad y precios competitivos. Es necesario utilizar la variedad de proveedores para tener mejores condiciones comerciales y mejorar la rentabilidad del taller. Potenciar la calidad del servicio respaldada por la experiencia para establecer relaciones eficientes con múltiples proveedores, logrando mejores condiciones de compra.	Gestionar la extensa cartera de proveedores para mejorar en un 20% la calidad del servicio y rentabilidad del taller.

	Aprovechar la amplia disponibilidad de proveedores para optimizar costos y sostener la estabilidad económica, compensando la debilidad en la planificación financiera.	
Se evidencia la calidad del servicio que brindamos en base a la experiencia obtenida por todos los años de servicio.	<p>Mejorar la calidad del servicio para incrementar la captación de clientes aprovechando su llegada.</p> <p>Usar la experiencia y la calidad del servicio como ventaja competitiva para compensar la falta de capacitación y sostener la estabilidad económica.</p> <p>Aprovechar la calidad del servicio respaldada por la experiencia para fortalecer la captación y retención de clientes.</p>	Aumentar la captación y vinculación de clientes en un 20% en los próximos 2 años
El personal no cuenta con proyectos de capacitación que optimicen sus habilidades técnicas.	<p>Desarrollar proyectos de captación que fortalezcan las habilidades técnicas del personal, facilitando mejorar continuamente del servicio.</p> <p>Es necesario desarrollar planes de capacitación continua que fortalezcan las competencias del personal, permitiendo mejorar el desempeño.</p>	Fortalecer las habilidades del personal en un 90% en un año
El taller no dispone de un departamento contable o un contador calificado para desarrollar una estructura de presupuestos adecuado.	<p>Fortalecer la gestión contable mediante la contratación de personal calificado para mejorar la toma de decisiones.</p> <p>Desarrollar una adecuada estructura de repuestos y planificación financiera que permita optimizar los recursos y del mismo modo reducir el riesgo de inestabilidad económica.</p> <p>Fortalecer la gestión administrativa implementando una estructura contable y la captación del personal, con el propósito de optimizar la toma de decisiones.</p>	Ejecutar una estructura contable y de repuestos por medio de contratación de personal calificado, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y optimizar la gestión financiera del taller en un 20% en un periodo de 12 meses.

Tabla 8. Redacción de los objetivos estratégicos.

Fuente: (coronel, 2018)

Y en función de los objetivos estratégicos definidos se procedió a establecer los indicadores clave de desempeño, que se muestran en la siguiente matriz.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Gestionar la extensa cartera de proveedores para mejorar en un 20% la calidad del servicio y rentabilidad del taller.	Porcentaje de reducción de los costos en compras.
Aumentar la captación y vinculación de clientes en un 20% en los próximos 2 años.	Número de clientes nuevos y recurrentes.
Mejorar las habilidades del personal a través de programas de capacitación continua en un 90%.	El número de capacitaciones ejecutadas vs las planificadas.
Ejecutar una estructura contable y de repuestos por medio de contratación de personal calificado, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y optimizar la gestión financiera del taller en un 20% en un periodo de 12 meses.	Comparación del estado de resultados del año vs el año pasado.

Tabla 9. Objetivos estratégicos y los indicadores claves de desempeño.

Fuente: (coronel, 2018)

3.4. CMI

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, de esa manera facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y contribuye a garantizar la generación del valor esperado, mediante la provisión oportuna y sistemática de información equilibrada, así como a través de una comunicación que favorece la toma de decisiones convenientes en los procesos de planificación y mejora continua.

El desarrollo del mapa estratégico y del tablero de control para el taller mecánico “Auto Accescar” se oportó en una experiencia empresarial sumamente interesante, puesto que motivo la revisión de todo el proceso de planeación estratégica desarrollado hasta este punto y contribuyo a la integración de los insumos necesarios para el diseño del plan estratégico que fueron elaborados en las actividades anteriores.

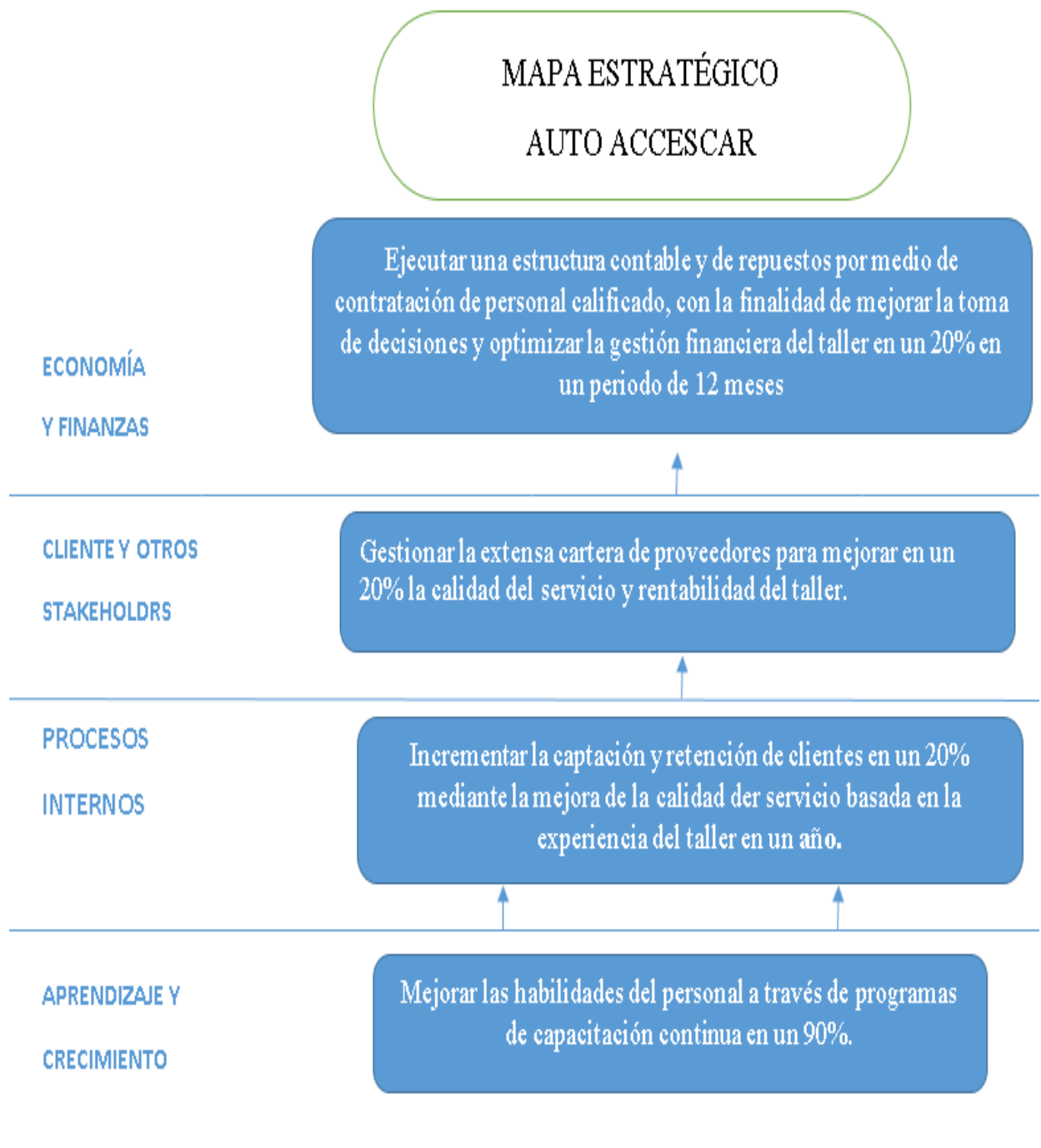


Figura 2. Mapa estratégico.

Elaborado por: el autor.

TABLERO DE CONTROL						
	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO PREFERENCIAL
FINANZAS	ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO	El taller no dispone de un departamento contable o un contador calificado para desarrollar una estructura de presupuestos adecuado	Ejecutar una estructura contable y de repuestos por medio de contratación de personal calificado, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y optimizar la gestión financiera del taller en un 20% en un periodo de 12 meses.	Comparación del estado de resultados del año vs el año pasado.	Clasificar proveedores con mejores precios y calidad que nos faciliten optimizar costos.	\$2.400,00
STAKEHOLDERS	ENFOQUE EN LA CALIDAD	Se evidencia la calidad del servicio que brindamos en base a la experiencia obtenida por todos los años de servicio.	Aumentar la captación y vinculación de clientes en un 20% en los próximos 2 años.	Número de clientes nuevos y recurrentes.	Incorporar estrategias de marketing y progresar la atención al cliente.	\$1.800,00
PROCESOS INTERNOS	GESTIÓN EN ABASTECIMIENTO	Contamos con diversos proveedores que posibilitan seleccionar opciones competitivas para optimizar costos	Gestionar la extensa cartera de proveedores para mejorar en un 20% la calidad del servicio y rentabilidad del taller.	Porcentaje de reducción de los costos en compras.	Integrar sistemas tecnológicos para mejorar la gestión del taller.	\$3.500,00
CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	. El personal no cuenta con proyectos de capacitación que optimicen sus habilidades técnicas.	Mejorar las habilidades del personal a través de programas de capacitación continua en un 90%.	El número de capacitaciones ejecutadas vs las planificadas.	Aplicar programas de capacitación técnica y de atención al cliente.	\$2.800,00

Tabla 10. Tablero de control.

Fuente: (coronel, 2018)

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación hizo posible cumplir con el objetivo general de elaborar un modelo de planificación estratégica para la empresa Auto Accascar de la ciudad de Cuenca, demostrando la importancia de la planificación como herramienta elemental para orientar la gestión organizacional y progresar la toma de decisiones en entornos competitivos.

Además, se logró analizar los fundamentos teóricos de planificación estratégica, lo que permitió sustentar metodológicamente la investigación e implementar un marco teórico coherente para la aplicación práctica en la organización. Este estudio facilitó comprender la importancia de estructurar procesos estratégicos que contribuyen al crecimiento y sostenibilidad empresarial.

Del mismo modo, se establecieron estrategias a corto y largo plazo en función del diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, lo cual hizo posible identificar los factores críticos que inciden en su desempeño. Estas estrategias se enfocaron principalmente mejorar la calidad del servicio, optimizar la gestión administrativa y mejorar la competitividad en el sector automotriz resaltando la necesidad de alinear los recursos y capacidades organizacionales con las exigencias del entorno.

En definitiva, se cumplió depurar el modelo estratégico en función de los resultados obtenidos, incorporando herramientas de control como los indicadores clave de desempeño y el Cuadro de Mando Integral, lo que permite monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. De esta forma, el modelo propuesto no solo aporta una guía estructurada para la gestión empresarial, también un instrumento dinámico que facilita la mejora continua y la adaptación a los cambios del entorno.

En conclusión, los objetivos planteados en la investigación fueron alcanzados de manera satisfactoria, evidenciando que la implementación de un modelo de planificación estratégica es fundamental y contribuye significativamente al desarrollo organizacional el uso adecuado de los recursos y a la mejora de la competitividad de la empresa en el mercado del sector automotriz.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos en la presente investigación, recomienda implementar de manera continua el modelo de planificación estratégica propuesto, considerando no solo su aplicación técnica, si no la adecuada socializando del mismo entorno de la organización, con la finalidad que todo el personal comprenda su importancia y participe en su ejecución, lo cual beneficiara a una correcta alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas diarias.

Del mismo modo, es fundamental fortalecer la gestión administrativa mediante la implementación de una estructura de presupuestos formal, que permita planificar, optimizar y controlar el uso de recursos financieros, aportando a una toma de decisiones.

De la misma manera, se sugiere promover programas de capacitación continua dirigidos al personal, no solo orientados en el desarrollo de habilidades técnicas propias del sector automotriz, así como en competencias relacionadas con la atención al cliente, trabajo en equipo y la mejora continua, con el fin de incrementar los niveles de calidad del servicio.

Así mismo, se considera necesario la aplicación permanente de los indicadores clave de desempeño y del Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión, lo cual nos permite monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estudiar el desempeño organizacional y facilitar la identificación de desviaciones, permitiendo la toma de decisiones correctas.

Finalmente se recomienda, mantener un proceso constante de revisión y actualización del plan estratégico, con el fin de adaptarlo a las condiciones cambiantes del entorno así asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

REFERENCIAS

4. Bibliografía

Alberto, J. (07 de 2025). Revista científica Sociedad& Tecnología.

<https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>

Cárdenas, T. (2007). CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. Prspectivas , 13-19.

<https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>

Elisa Trujillo, M. B. (2025). Gestión del conocimiento a través del cuadro de mando integral en una pyme. Foro de Estudios sobre Guerrero, 2-5.

<http://remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Flavio, C. (15 de Septiembre de 2017). Calidad en el Servicio. Dialnet, 42-52.

<https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/48>

Johana Calva, M. M. (2018). PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LAS PYMES. Caribeña de Ciencias Sociales.

<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/1528?locale=es>

Lana, R. (2008). LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION. Vision de futuro , 4-20.

https://www.buscalibre.ec/libro-planeacion-estrategica/9781456263140/p/51581448?srsltid=AfmBOorIJLMjM_ikFd23m0kGTD7ghZHUZ5YadBVpGAEJ1wP30NL8Stpk

Lizeth Zhizhpon, J. B. (2026). ANÁLISIS DEL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI EN LA GESTIÓN . Ciencia Latina Revista Cientifica , 3-22.

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Ramón, F. (2014). LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. Via innova, 4-5

<https://udlapublicaciones.com/planificacion-estrategica-k7yci.html>

<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>

Ramos, A. (2006). Estudio de satisfacción laboral en un taller mecánico. *Dialnet*, 62-76.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1010178/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Roberto Estrada, V. G. (2011). El Cuadro de Mando Integral en la PYME: estudio múltiple de casos desde la perspectiva. *AAL*, 2-22.

https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/21954/31097>

Velasco, G. (2020). Dirección estratégica a través del emprendimiento y modelos de negocio. *Ricea*, 17.

<https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/39>