

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

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE
JABONERÍA ARTESANAL “AQUAMARINA”**

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

AUTORA: MIRIAM ELIZABETH SINCHI ROCANO

DIRECTOR: ING. JOSÉ IVÁN RODRIGO CORONEL. PhD

CUENCA-ECUADOR

2019

Dedicatoria

El presente trabajo dedico a mi hermana Mayra, quién ha sido un pilar fundamental para el inicio y desarrollo de mi vida profesional, pues con su manera de ser inculcó en mí la responsabilidad y deseos de superación, en ella encuentro el tipo de profesional que quiero reflejar en mi desempeño diario.

Gracias por cada palabra de ánimo y fortaleza, siento tu compañía a lo largo del camino; este logro es de las dos.

Agradecimientos

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y lograr mis objetivos, porque sus promesas son eternas y permanecen para siempre.

“Pon en manos del Señor todo lo que haces, para que tus planes se hagan realidad”
Proverbios 16:3

A mis Padres José y Gloria por su apoyo incondicional en todo lo que soy y en todo lo que he alcanzado, tanto a nivel académico, como de la vida. A mis profesores, de manera especial al Ing. Iván Coronel y al Ing. Sebastián Suárez, quienes aportaron con sus conocimientos y asesoría durante mi carrera universitaria y durante el desarrollo de este trabajo. A mis amigas y amigos que se mantuvieron pendientes de este importante logro para mí.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Resumen	IX
Abstract	X
Introducción	1
CAPÍTULO 1	3
LA ORGANIZACIÓN	3
1. La organización	3
1.1. Nombre y descripción de la organización	3
1.2. Productos principales	4
CAPÍTULO 2	5
ANÁLISIS SITUACIONAL	5
2. Análisis situacional	5
2.1. Introducción	5
2.2. Identificación y obtención de información	5
2.2.1. Personal	6
2.2.2. Productos y servicios	7
2.2.3. Mercado	8
2.2.4. Precios o retribuciones	10
2.2.5. Instalaciones y recursos	11
2.2.6. Finanzas y rentabilidad	12
2.2.7. Información y comunicación	13
2.2.8. Toma de decisiones	14
2.2.9. Contingencias	15
Conclusiones	16

CAPÍTULO 3	18
FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
3. Fundamentación del proceso de planeación estratégica	18
3.1. Conceptuación de la planeación estratégica	18
3.2. Objetivos	19
3.2.1. Objetivo general	19
3.2.2. Objetivos específicos	19
3.3. Antecedentes	19
3.4. Justificación	20
CAPÍTULO 4	22
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	22
4. Direccionamiento estratégico	22
4.1. Introducción	23
4.2. Valores estratégicos	24
4.3. Visión	28
4.4. Misión	30
4.5. Estrategia empresarial	32
Conclusiones	36
CAPÍTULO 5	38
PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	38
5. Planificación a largo plazo	38
5.1. Introducción	39
5.2. Temas estratégicos	40
5.3. Asuntos estratégicos externos e internos	45
5.4. Análisis FO, FA, DO, DA	48
5.5. Evaluación de los asuntos estratégicos	50
5.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)	52
5.7. Objetivos estratégicos	54
5.8. Indicadores clave de desempeño	57
5.9. Cuadro de Mando Integral	60
5.9.1. Mapa estratégico	63
5.9.2. Tablero de control	65
5.10. Plan estratégico	68
Conclusiones	71

CAPÍTULO 6	73
PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO	73
6.1. Introducción	73
6.2. Objetivos a corto plazo	74
6.3. Planes operativos anuales	76
Conclusiones	79
Conclusiones	80
Recomendaciones	82
Bibliografía	83

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis causa, síntoma y consecuencia	20
Tabla 2 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica en las empresas	21
Tabla 3 Formato para la definición de valores estratégicos	26
Tabla 4 Valores Estratégicos Aquamarina	27
Tabla 5 Visión Aquamarina	29
Tabla 6 Misión Aquamarina	31
Tabla 7 Factores Estratégicos	35
Tabla 8 Estrategia Empresarial Aquamarina	36
Tabla 9 Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos	44
Tabla 10 Temas Críticos Aquamarina	45
Tabla 11 Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos	47
Tabla 12 Asuntos Críticos Aquamarina	49
Tabla 13 Formato para la formulación de las estrategias de valor	53
Tabla 14 Hoja para la redacción de los objetivos estratégicos	56
Tabla 15 Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño	59
Tabla 17 Formato básico para la formulación de objetivos a corto plazo-Aquamarina	75

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Matriz de Identificación de Factores Estratégicos	34
Ilustración 2 Cadena de Valor Aquamarina	42
Ilustración 3 Mapa de Procesos Aquamarina	43
Ilustración 4 Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA	48
Ilustración 5 Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos.....	51
Ilustración 6 Formato para la elaboración del mapa estratégico-Aquamarina.....	64
Ilustración 7 Formato para la elaboración del tablero de control-Aquamarina.....	67
Ilustración 8 Formato básico para la elaboración del plan estratégico-Aquamarina	70
Ilustración 9 Formato básico para la elaboración de un plan operativo anual-Aquamarina .	77

Índice de Anexos

Anexo 1 Temas estratégicos de acuerdo con la estructura del cuadro de mando integral....	85
Anexo 2 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo Decreto Ejecutivo 2393.....	86
Anexo 3 Normas INEN Acceso Medio Físico.....	86
Anexo 4 Ley Orgánica de Discapacidades	86

Resumen

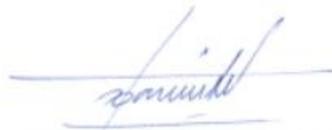
Miriam Sinchi IX

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE JABONERÍA ARTESANAL "AQUAMARINA"

Resumen

El presente proyecto evidencia el desarrollo y cumplimiento del proceso de planeación estratégica de la empresa AQUAMARINA, el cual inició con la descripción del modelo de negocio de la empresa, los principales productos y la realización de un análisis situacional para conocer la realidad de la empresa a nivel interno y externo, con la finalidad de tener bases sólidas para la formulación del direccionamiento estratégico, estructurado con valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Luego se elaboró el plan estratégico, que detalla los elementos necesarios para el logro de los objetivos propuestos, y como desglose de este, finalmente se propuso el plan operativo, con la finalidad de formular acciones de trabajo que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades, gestionen las debilidades y mitiguen las amenazas; es decir que generen oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa.

Palabras claves: planeación, estratégica, direccionamiento, objetivos, operativo.



Ing. José Iván Rodrigo Coronel, PhD.

Director de Tesis



Miriam Elizabeth Sinchi Rocano

Autora

Abstract

Miriam Sinchi IX

STRATEGIC PLANNING MODEL FOR THE ARTISANAL SOAP FACTORY "AQUAMARINA"

Abstract

The present project developed and fulfilled the strategic planning process of the company AQUAMARINA. The process began with the description of the business model of the company, the main products and the elaboration of a situational analysis to determine the internal and external reality of the company to have solid foundations for the formulation of strategic direction, structured with strategic values, vision, mission and business strategy. Then, the strategic plan was elaborated, which detailed the necessary elements to achieve the objectives and, as a disintegration of this, the operational plan was proposed to formulate work actions that support the strengths, take advantage of the opportunities, manage the weaknesses and mitigate the threats. That is, generate growth and development opportunities for the company.

Keywords: planning, strategic, addressing, objectives, operative.



Ing. José Ivan Rodrigo Coronel, PhD.

Thesis Director



Miriam Elizabeth Sinchi Rocano

Author



Facultad de Idiomas
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by
Ing. Paúl Arpi

Introducción

Aquamarina, está en el mercado de la higiene personal alrededor de 5 años, es una empresa dedicada de elaboración y comercialización de jabones artesanales. Esta empresa apoya a la Fundación Mensajeros de la Paz, al solventar las necesidades de los treinta y cinco beneficiarios que pertenecen a esta última. Esta empresa realiza de manera empírica los procesos para la elaboración de sus productos, tiene falta de conocimiento respecto a la planeación estratégica; el desarrollarse en un mercado exigente y competitivo, hace que la empresa considere este modelo de planeación estratégica para analizar su situación inicial y poder establecer estrategias y acciones que le permitan posicionarse y alcanzar el futuro deseado, buscando la satisfacción de sus clientes con la oferta de productos de calidad, es imprescindible aclarar que la empresa no cuenta con un proceso de planeación estratégica y por ello no tiene gestionadas sus áreas críticas o débiles, por lo tanto para su análisis estratégico se considera su entorno, mediante la determinación de los factores internos y externos con los que interactúa, para así poder saber si potencian o limitan a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos que se formularán y definirán en la planificación a largo plazo.

El proyecto de modelo de planeación estratégica que se realizará en Aquamarina pretende como punto inicial describir a la empresa en cuanto a su constitución y los principales productos que oferta para luego realizar el análisis situacional, que tiene como propósito el investigar el estado actual y real de la empresa, con el fin de desarrollar una propuesta de gestión válida y viable a través de la fundamentación del proceso de planeación estratégica, punto en el que se identifican las posibles causas de la problemática latente en la empresa. Como derivado de este análisis se establecerá el direccionamiento estratégico, dentro del cual se han de definir los valores estratégicos y en secuencia de ellos la visión, misión y estrategia empresarial; estos elementos buscarán plasmar con sus declaratorias el diario actuar de la empresa así como el escenario que esta aspira alcanzar.

Con estos elementos bien definidos el siguiente paso es realizar la planificación a largo plazo, la misma que contemplará un horizonte de planeación de entre tres y cinco años, dentro de esta planificación se abordará la identificación y definición de los temas estratégicos, formulación temas críticos, identificación y descripción de los asuntos

estratégicos internos y externos, análisis de relación FO, FA, FO, DA, evaluación de los asuntos estratégicos; dentro de este punto se realizará una valoración ponderada que permitirá establecer e identificar los niveles de robustez estratégica de la empresa tanto a nivel interno como externo para aprovechar el de mayor robustez y para potenciar el de menor robustez, seguido de esto se diseñarán y establecerán las estrategias de valor (FO, FA, DO, DA) en base a la relación o vínculo que se han de establecer previamente en la matriz FO, FA, DO, DA, posteriormente se han de definir los objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño, los mismos que son elementos contenidos en el cuadro de mando integral.

Previa elaboración del plan estratégico se hará uso del mapa estratégico y tablero de control para la empresa, ya que estos son herramientas que permitirán visualizar el cumplimiento del objetivo estratégico inicial correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta el logro del objetivo estratégico final correspondiente a la perspectiva económica y financiera. Para la elaboración del plan estratégico es necesario que este contenga sus recursos tanto personal como físicos, cronograma para acción de las estrategias planteadas, responsables, presupuesto referencial y métodos de verificación o evidencias. Esto dentro de un periodo de tiempo de entre tres a cinco años.

En cuanto a la planificación a corto plazo, punto final del modelo de planeación se realizará su fundamentación, elaboración de los objetivos estratégicos que se desarrollarán en el periodo de un año y con ello se elaborará el plan operativo anual para la empresa, el mismo que contendrá sus recursos tanto personal como físicos, cronograma para cumplimiento de las acciones planteadas, responsables, presupuesto referencial y métodos de verificación o evidencias.

Es importante mencionar que se han considerado aspectos que potencien la calidad de productos, capital humano, procesos adecuados y una buena gestión de marketing; aspectos que son establecidos por la autora como pilares fundamentales del proyecto propuesto.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo se enfoca en describir de manera organizada y detallada las características básicas y fundamentales sobre el funcionamiento de la Empresa Aquamarina, comenzando por una descripción general de la historia de la empresa y posteriormente se describe los principales productos que oferta la empresa en el sector de la higiene personal y doméstica.

1. La organización

En este apartado se especifica el nombre de la empresa para la que se presenta este Modelo de Planeación Estratégica, se describe a la organización, su origen y los principales productos que dispone y oferta.

1.1. Nombre y descripción de la organización

AQUAMARINA es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de jabones artesanales, tuvo sus inicios en el año 2013, se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, cantón Santa Isabel, parroquia Abdón Calderón La Unión específicamente en la Comunidad Quillosa. La empresa en sus inicios dedicó su producción principalmente para el consumo de los beneficiarios de la Fundación Mensajeros de la Paz, la misma que está dirigida por el Padre José Luis Sánchez Aguilera y la Junta Directiva conformada por inversores, quiénes en busca de solventar las necesidades de los beneficiarios que pertenecen a la fundación se basaron en un pensamiento emprendedor para crear y fundar la Empresa Aquamarina, la misma que en la actualidad se maneja como un ente independiente de la fundación.

Se la considera como una empresa independiente desde su constitución legal ya que pretende alcanzar ganancias para el directorio que la establece, mientras que la fundación “Mensajeros de la Paz” se constituye como una organización sin fines de lucro debido a que recibe dinero del estado directamente del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) por este motivo las dos organizaciones no se pueden fusionar para formar una sola, por lo tanto solo se podrá establecer un convenio de cooperación entre las dos con el propósito de beneficiar a los treinta y cinco jóvenes y adultos que tiene a cargo la fundación Mensajeros de la Paz.

1.2. Productos principales

La empresa Aquamarina, considerando las necesidades y requerimientos de sus clientes, elabora y ofrece productos para la higiene personal. Entre sus principales productos se encuentran los siguientes:

- Jabón de barra
- Jabón líquido

Estos jabones son de tocador; es decir de uso para manos los cuales brindan cuidado, suavidad y humectación. Son elaborados de manera empírica a base de aceites vegetales de cocina reciclados mediante donaciones hacia la empresa.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo se realiza el análisis inicial sobre el funcionamiento de la empresa con el propósito de identificar y sintetizar la información clave referente a los aspectos de interés como: personal, productos y servicios, mercado, precios y retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias.

2. Análisis situacional

Es el estudio del entorno en el que se desenvuelve la empresa, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento considerando la proyección de la empresa en el futuro.

2.1. Introducción

El análisis situacional de la empresa es el punto de partida de la investigación, mediante la recolección de información clave que permitirá obtener un diagnóstico de la situación real de la empresa. Una vez que se identifican las condiciones en la que se encuentra la empresa, estas servirán para la elaboración del direccionamiento estratégico y la planificación a largo plazo, mediante el desarrollo de estrategias que permitan enfrentar y mejorar las diversas situaciones que se presenta en el entorno de la empresa, y así lograr el éxito de la misma.

2.2. Identificación y obtención de información

Para obtener información clave de la empresa se realizaron visitas y entrevistas con todos sus miembros/trabajadores contemplando criterios de la alta gerencia como de operarios con el fin de identificar y definir factores relevantes que permitan obtener respuesta a una serie de preguntas relacionadas con los aspectos importantes como: personal, productos y servicios, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias; información que servirá de base para el diagnóstico de la empresa y así determinar cuáles son sus puntos fuertes y débiles para poder aprovecharlos o potenciarlos respectivamente. Este análisis tiene como propósito el facilitar la

planificación estratégica y tener una visión clara de hacia dónde se proyectará la empresa, considerando la situación actual como línea base.

El diagnóstico situacional tiene como propósitos:

- Identificar y estudiar tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias organizacionales.
- Sistematizar la información relevante levantada para que pueda soportar adecuadamente la definición del direccionamiento estratégico y la planificación a largo y corto plazos. (Coronel, 2018)

A continuación se presentan los siguientes aspectos de interés para el análisis situacional:

2.2.1. Personal

Hace referencia a la nómina de integrantes de una empresa tanto administrativos como operativos, es decir el conjunto de personas que se desempeñan en un mismo organismo. (Merino, 2010).

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

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

La empresa cuenta con cinco personas, las mismas que se distribuyen de la siguiente manera, una persona en el ámbito administrativo y cuatro personas involucradas en el proceso de producción que son: la supervisora de producción, un trabajador auxiliar (quien realiza actividades de granja y apoyo en el proceso de jabonería), y dos beneficiarios. Estas personas son guiadas en base al conocimiento empírico de la vocal suplente miembro del directorio de la Fundación Mensajeros de la Paz, quién se desempeña en la actualidad como supervisora de producción.

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

AQUAMARINA no dispone de documentos de funcionamiento tales como: registros sanitarios, permisos municipales, de salud, de bomberos y demás permisos para ejercer su operación. La empresa no cumple con las normas que se imponen en el sector de la higiene.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

Al ser una empresa pequeña y contar con poco personal no se obtiene más criterio u opinión que el de la supervisora de producción, quién tiene la expectativa de que los productos que se ofrecen al mercado son de calidad.

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

El personal de la empresa recibe la remuneración y beneficios exigidos por la ley (no es especificada su labor), no reciben incentivos o promociones, solo existen capacitaciones por parte del presidente de la Fundación Mensajeros de la Paz y socio de la empresa Aquamarina, hacia la supervisora de producción sobre el proceso de elaboración de jabones.

¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

La empresa no posee una estructura organizacional establecida, por lo que la vicepresidenta tiene el compromiso de involucrar a todos los miembros/trabajadores en el proceso de toma de decisiones, dónde todas las opiniones e ideas son consideradas para mejorar las actividades y así el funcionamiento de la empresa.

2.2.2. Productos y servicios

Se considera la innovación, el desarrollo, el rendimiento y la calidad de bienes y servicios.

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

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

Los productos preferidos por los clientes son: jabón de barra y jabón líquido, en los cuales, para su proceso de elaboración se utiliza extracto de avena y perfume respectivamente.

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

La proporción de nuevos productos está sujeta a la demanda del mercado, debido a que primero se elaboran jabones para el consumo interno (para beneficiarios) y luego para cumplir con los pedidos por parte de las comunidades aledañas. Por lo general los pedidos se presentan cada quince días.

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

La innovación de la cartera de productos es de un nivel bajo, debido a que se experimenta con las materias primas naturales existentes en stock.

¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

El valor agregado que se refleja en los productos de Aquamarina es el incluir dentro de su proceso de elaboración extracto de plantas naturales, lo que permite a sus clientes obtener beneficios sobre las bondades de estos, así como el reconocimiento de sus productos, gracias al enfoque de la inclusión social.

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

Los niveles de productividad son bajos ya que la producción se limita en base a la demanda, también porque sus procesos se realizan de manera empírica por lo que a futuro se pretende la estandarización de los mismos.

2.2.3. Mercado

El mercado está conformado por los clientes, los proveedores, los competidores, los esfuerzos de competitividad y la participación de mercado.

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

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

La empresa se desarrolla en el sector de la higiene personal, por lo que sus principales clientes son los beneficiarios y comunidades aledañas a la empresa (población del cantón Santa Isabel), y en sí toda persona que desee adquirir sus productos.

¿Quiénes son nuestros proveedores?

Los principales proveedores de la empresa son:

- Fundación Mensajeros de la Paz
- Restaurantes donantes de aceites poli saturados (MP)
- Distribuidores y comercializadores de legía (diferentes proveedores)
- Parque industrial (Cuenca), envases adquiridos hace 3 años por donación
- Compra de máquinas fabricadas en Quito por el Ing. Luis Álava
- Comercial Freire Mejía productos como: texapon, cmc para espesar el producto
- Comercial SUBPROQUIN con: anilina (insumos y aromas).

¿Quiénes son nuestros competidores?

Los competidores directos son:

- La Fundación REMAR ECUADOR la misma que es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, cuenta con un programa de capacitación profesional en el que se elaboran productos de limpieza, con el objetivo de generar la integración social, aprendizaje de un oficio e incorporación al mundo laboral.
- Productores de jabones artesanales MOMA, que se formó mediante el emprendimiento de Gabriela Martínez quién tomó un curso de fabricación de jabones naturales tras haber tenido una reacción alérgica en sus manos hacia los jabones comerciales.

Los competidores indirectos son:

- Colgate Palmolive del Ecuador
- Industrias Ales
- Dove
- Jabonería Wilson
- Johnson & Johnson

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

La percepción que tienen los clientes sobre los productos es aceptable, es decir; que son buenos, ya que aprovechan los beneficios que estos les pueden brindar con sus componentes naturales.

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

El nivel de competitividad y participación de la empresa es bajo, ya que no se está produciendo y comercializando en grandes cantidades; y también a la poca constancia de participación en ferias y exposiciones en los cantones de Cuenca y Santa Isabel.

2.2.4. Precios o retribuciones

Se refiere al precio comercial (precio al primer eslabón de la cadena de distribución) o las compensaciones que se reciben a cambio del producto.

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

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

Se establece los precios de los productos en base a la relación costo-beneficio, ya que no se ha realizado un costeo previo para la producción que se maneja en la actualidad, por tal motivo a futuro se propone realizar un costeo considerando todos los costos totales que influyen en el precio.

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

La facilidad de negociación que se brinda a los clientes es de nivel cero o sin intermediarios, esta venta es de manera directa en la empresa o ferias, y en contacto directo con la supervisora de producción quién puede dar más detalles sobre los productos a los clientes.

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

Los precios que maneja la empresa son competitivos, ya que son accesibles y cómodos para los clientes. Al no tener un costeo previo para definir los precios, estos son más económicos y están dentro del rango establecido por el sector de la higiene.

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

Tienen una relación directa porque depende en gran manera de la calidad de su materia prima, insumos y componentes, ya que estos proporcionan el nivel de calidad dentro de las propiedades de los jabones.

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

La percepción varía ya que existen clientes que no conocen los productos y por lo tanto consideran que son caros; así como también existen clientes que conocen los productos y su enfoque inclusivo por lo que deciden adquirirlos.

2.2.5. Instalaciones y recursos

Muestra la infraestructura y los recursos físicos, la tecnología y el conocimiento que se posee y se emplea para el trabajo (know how).

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

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

La empresa no dispone de infraestructura e instalaciones adecuadas por lo que se prevé la instalación de una nave industrial.

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

No se cuenta con la tecnología y equipos necesarios para realizar las actividades y procesos de forma adecuada para el sistema productivo de la empresa.

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

La empresa no tiene procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medio ambiente, debido a que no existe una correcta gestión de residuos y desechos. Solamente se realiza la mezcla de harina y aceite; y de esa manera se genera balanceado para los animales de la granja.

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

El capital intelectual no se gestiona en la empresa ya que no se fortalece el capital humano, capital de la economía de mercado y el capital estructural; por lo que la empresa carece de capacitaciones, canales de distribución y mercadotecnia, y no cuenta con una adecuada infraestructura.

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

La empresa no tiene mayor frecuencia de cambios o de innovación en su infraestructura, instalaciones y recursos. Los pocos cambios que se han podido realizar han sido cuando hay los recursos monetarios necesarios para hacerlo y luego se detienen de manera indefinida.

2.2.6. Finanzas y rentabilidad

La tendencia que sigue el crecimiento económico y financiero o el rendimiento monetario de la empresa actualmente.

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

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

La capacidad económica de la empresa es baja, al momento de elaborar productos no siempre se cuenta con el recurso monetario necesario por lo que la supervisora de producción se ve en la necesidad de solicitar donaciones de otras fundaciones o instituciones, realizar préstamos a colaboradores o vender algún animal de la granja para poder invertir y producir jabones.

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

Mediante donaciones en la actualidad la empresa cuenta con la estructura de capital y liquidez necesaria para poder reestructurar la misma, a más de que cuenta con capital fijo invertido en maquinaria, herramientas e inventario.

¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Se presenta un alto riesgo en la inversión monetaria para dar inicio a la reestructuración de la empresa, carencia de un estudio de mercado, alza en los precios de materia prima e insumos y en la presencia de nuevos competidores.

¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Actualmente no se cuenta con indicadores financieros que permitan controlar la economía y finanzas de la empresa, solamente se realiza el pago de contado por parte de los clientes.

¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Debido a que la empresa no se encuentra en funcionamiento no se ha realizado un estudio económico-financiero y una evaluación económica en la que se pueda definir la tendencia de su rentabilidad o rendimiento.

2.2.7. Información y comunicación

Involucra la manera de manejar los sistemas de información y comunicación de la empresa para el desarrollo de sus productos.

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

La empresa adquiere información mediante la observación de la competencia dentro del mercado de la higiene, considera criterios y experiencia de clientes respecto a productos de la competencia y mediante comentarios de usuarios/beneficiarios de la fundación.

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

No existe control ni gestión de la información, por lo que solo se prioriza de manera empírica la información que brindan los clientes al momento de comercializar los productos.

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

La empresa solo cuenta con comunicación interna en base a reuniones ya que no tiene un área definida que maneje los medios y recursos adecuados para establecer un sistema estructurado de comunicación, el mismo que tenga como objetivo el disminuir la incertidumbre en sus clientes sobre la información que circula a nivel interno y externo.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

En la actualidad no existen sistemas informáticos en la empresa.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

No existe efectividad por que la empresa no está estructurada por áreas y por ende no hay sistemas comunicacionales tanto a nivel interno como externo.

2.2.8. Toma de decisiones

En este aspecto se considera los niveles de decisión y de participación del personal.

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

Las decisiones son tomadas por la alta dirección tanto de la empresa como de la fundación, pero esto se realiza sin considerar una estructura adecuada.

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

La toma de decisiones se da por parte de tres socios en cuanto a la empresa Aquamarina y por un directorio conformado por las siguientes dignidades en cuanto a la Fundación Mensajeros de la Paz:

- Presidente/a
- Vicepresidente/a
- Secretario/a
- Tesorero/a
- Vocales Principales
- Vocales Suplentes

¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Las decisiones que se toman son basadas en criterios de priorizar el beneficio hacia la fundación y sus beneficiarios, así como la sostenibilidad de la empresa.

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

No se cuenta con un flujo estructurado para que la información pueda llegar al personal administrativo y operativo de la empresa, ya que en la actualidad la información con la que se cuenta no es clave ni relevante para la correcta toma de decisiones.

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

Existe un bajo grado de participación del personal de la empresa ya que ellos emiten observaciones y recomendaciones, pero es necesario la aprobación de la alta dirección de la empresa y fundación, es decir no están facultados a generar y tomar soluciones para el bienestar de la empresa.

2.2.9. Contingencias

Hace referencia a las acciones que tomaría la empresa ante un evento negativo o inesperado que ocurra con relación al interior o al exterior de la misma.

Para evaluar este aspecto se responde a las siguientes preguntas:

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

La empresa no puede subcontratar ni capacitar a su personal por motivo de no contar con el recurso monetario necesario; y en cuanto a los recursos la empresa posee alianzas estratégicas con proveedores de materiales e insumos, pero no son estables ni potenciales como para permanecer en el tiempo y obtener resultados tangibles.

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

En cuanto a los procesos no se puede tomar acciones ante cambios imprevistos, esto se debe a que no se tiene estructurada cada una de las áreas más relevantes, ya que no existen los respectivos mapas de procesos ni tableros de control, necesarios para la gestión de los procesos.

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

La empresa no consta con un plan de acciones que tenga la capacidad de reacción ante cambios imprevistos en sus productos y servicios.

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

La empresa al no contar con su estructuración interna, no tiene elaborado un plan de marketing en el que se pueda desarrollar un plan de contingencia, que se represente como un plan preventivo ante cambios imprevistos y críticos en el mercado.

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

Ante cambios en el macro entorno y stakeholders la empresa no tiene capacidad de reacción ya que carece de un plan de negocio con análisis del macro entorno, en el que se analice (historia, presente y tendencias), este análisis tiene por objetivo identificar las oportunidades y amenazas que pueda experimentar la empresa desde el macroentorno.

Conclusiones

AQUAMARINA se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, cantón Santa Isabel, parroquia Abdón Calderón La Unión específicamente en la Comunidad Quillosa, siendo una empresa pequeña que elabora y comercializa jabones artesanales. Para el análisis situacional fue necesario obtener información clave mediante visitas y entrevistas con los miembros/trabajadores que permitan obtener respuestas a una serie de preguntas relacionadas con los aspectos importantes como:

Personal

La empresa no cuenta con personal calificado para sus labores y por el momento no se encuentra operando ya que no cumple con las leyes y reglamentos exigidos por el sector de la higiene. No se tiene un plan de incentivos, promociones, ni reconocimiento al personal.

Productos/Servicios

Los productos más comercializados son: jabón de barra y jabón líquido, los cuales cuentan con el valor agregado de incluir extracto de avena y perfume. Los niveles de innovación y productividad son bajos, debido a que los procesos se los realiza de manera empírica.

Mercado

La empresa satisface las necesidades del mercado de los cantones Cuenca y Santa Isabel, trata de abastecerse de materia prima e insumos a través de casas comerciales aledañas a la empresa y mediante donaciones. Aquamarina cuenta con competidores directos e indirectos; entre los directos está la Fundación REMAR y Jabones Artesanales MOMA.

Precios o retribuciones

Los precios se establecen en base a la relación costo-beneficio, ya que no hay un estudio de costos en la actualidad, los precios son competitivos y accesibles para el cliente. La facilidad de negociación para los clientes es la venta directa en la empresa para así brindar mayores detalles sobre los productos.

Instalaciones/Recursos

No se cuenta con: infraestructura, instalaciones adecuadas, tecnología y equipos necesarios para la realización de las actividades. No existe una correcta gestión de residuos y desechos. Dentro de la empresa no se fortalece el capital intelectual.

Finanzas/Rentabilidad

La empresa cuenta con un capital fijo invertido en maquinaria, ha presentado problemas económicos para poder producir, pero en la actualidad ya cuenta con un capital y liquidez necesaria para la reestructuración de la empresa. Como la empresa no está operando no se ha realizado un estudio económico-financiero y una evaluación económica para definir la tendencia de rentabilidad y rendimiento.

Información/Comunicación

Se obtiene información clave para la empresa por parte de los clientes mediante observaciones, criterios y comentarios. La empresa solo cuenta con comunicación interna en base a reuniones ya que no tiene un área definida que maneje los medios y recursos adecuados para establecer un sistema estructurado de comunicación. No existen sistemas informáticos en la empresa.

Toma de decisiones y contingencias

Los socios de la empresa y el directorio de la fundación son los encargados de la toma de decisiones ante eventos imprevistos y críticos que se puedan presentar, cabe recalcar que la empresa no cuenta con planes de contingencia para contrarrestar estos aspectos negativos que se puedan presenten en su entorno.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El tercer capítulo presenta la conceptualización de la planeación estratégica, los objetivos que abarca la misma, además de los antecedentes y la justificación para realizar el presente modelo en la empresa Aquamarina.

3. Fundamentación del proceso de planeación estratégica

Con los resultados obtenidos en el análisis situacional del capítulo anterior se plantea la base fundamental para desarrollar el proceso de planeación estratégica. Estos resultados permiten establecer el contexto de la problemática en estudio.

3.1. Conceptuación de la planeación estratégica

La planeación estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al largo o al corto plazo.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual, la alta gerencia y directorio obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿A dónde queremos ir?
- b) ¿En dónde estamos hoy?
- c) ¿A dónde debemos ir?
- d) ¿A dónde podemos ir?
- e) ¿A dónde iremos?
- f) ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (Amaya, 2005)

Según (Muchnick, 1999), la planificación estratégica se refiere principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan a lo largo del tiempo, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Así mismo hay que recalcar que la planeación estratégica compete en gran manera a la alta gerencia, ya que le permite analizar alternativas, basada en un conjunto de opiniones y valores compartidos, para así cumplir las acciones en un periodo de tiempo establecido, garantizando que cada responsable asuma las obligaciones a él encomendadas.

3.2. Objetivos

Los objetivos que se plantean a continuación tienen un enfoque inclusivo:

3.2.1. Objetivo general

Proponer un Modelo de Planeación Estratégica que sea inclusivo para personas con discapacidades física e intelectual en la empresa de Jabonería Artesanal “Aquamarina”.

3.2.2. Objetivos específicos

- Levantar la línea base de la empresa.
- Formular el Direccionamiento Estratégico
- Elaborar la Planificación a largo plazo y corto plazo.

3.3. Antecedentes

La empresa “AQUAMARINA” desde sus inicios se ha venido manejando de una manera empírica, lo que ha generado problemas en la falta de conocimiento por parte de sus miembros respecto a la gestión y al direccionamiento estratégico tanto internos como externos, por lo que se debe considerar la elaboración de un modelo de planeación estratégica que permita visualizar oportunidades que se presentan en la organización y que reflejen si tal como se encuentra en la actualidad puede aprovecharlas o deberá evaluar posibles estrategias que la ayuden a posicionarse o estar a la vanguardia de manera sostenible.

Con base a lo fundamentado se ha determinado posibles causas, síntomas y consecuencias de la problemática latente en la empresa, a continuación el análisis causa, síntoma y consecuencia (tabla 1).

Tabla 1 Análisis causa, síntoma y consecuencia

CAUSA	SÍNTOMA	CONSECUENCIA
Manejo empírico de procesos	Bajo Nivel de Calidad	Productos carecen de registros sanitarios
No hay gestión de calidad		Pocos clientes
Infraestructura y equipos inadecuados		Baja satisfacción del cliente
Falta de recursos económicos		Re-diseño de productos
No se fortalece el capital intelectual	Bajo Nivel de Innovación	Pérdida del talento
No hay buena comunicación interna y externa	Falta de compromiso del personal	Desmotivación
No hay un Plan de Marketing	Falta de conocimiento del mercado	No hay un sistema estructurado de comunicación
Falta de Investigación		Pérdida de oportunidades

Fuente: Propia

Elaborador por: La Autora

Como se puede observar, la tabla anterior presenta los problemas que se manifiestan en la empresa, por lo que el presente proyecto de planeación estratégica, frente a la oportunidad de establecer una adecuada gestión estratégica, tiene por objetivo desarrollar estrategias que puedan atacar a los puntos débiles de la misma.

3.4. Justificación

La Planeación Estratégica permite conocer la situación actual y el desempeño de una empresa para así poder mantener un enfoque en el futuro y en el presente de la misma. Hoy por hoy la empresa Aquamarina desea participar y desarrollarse en un mercado sumamente competitivo en el sector de la higiene personal, por lo que la elaboración de un modelo de planeación estratégica en la empresa es necesario para su direccionamiento, el mismo que desarrollará estrategias que se ajusten a sus necesidades y crecimiento organizacional, para alcanzar resultados que ayuden a la toma de decisiones futuras, conjuntamente con el cumplimiento de metas y objetivos

que le permitan ganar mercado, mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos e incrementar su rentabilidad, para así dar a conocer a sus clientes y demás stakeholders la fuerza impulsadora que motiva a diario a la empresa.

A pesar de explicar la necesidad de la planeación estratégica en la empresa Aquamarina, a continuación se presentan las ventajas y desventajas de la misma en empresas, por lo que, servirán de ejemplo a considerar para desarrollar la planeación estratégica en la empresa Aquamarina (tabla 2).

Tabla 2 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica en las empresas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se toman decisiones con mayor información	Limitada por la obtención de información clave
Promueve la interacción de diferentes áreas de la empresa	Muy estructurada; puede resultar imponente
Visualización de un todo	La planeación estratégica no garantiza el éxito
Alinea esfuerzos	Inversión en tiempo y personal
Determina el rumbo que va a tomar la empresa	Demora acciones
Promueve eficiencia al eliminar la improvisación	
Permite evaluar las alternativas antes de tomar una decisión	

Fuente: (Torres, 2006)

Elaborado por: La Autora

Como se puede visualizar según este análisis la planeación estratégica presenta ventajas significativas que podrán generar beneficios para la empresa mediante la elaboración de este proyecto propuesto.

CAPÍTULO 4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se tratarán los puntos clave que abarca el direccionamiento estratégico como la conceptualización del mismo, la formulación y declaratoria de valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, los mismos que al ser establecidos conforman la primera etapa del proceso de planeación estratégica.

4. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección", según (Camacho, 2002) citado por (Castro, 2010)

Es necesario recordar que la dirección estratégica de una organización consiste en definir el marco de convicciones filosóficas (valores estratégicos) que sustentan ventajas competitivas de ésta, con el fin de alcanzar el escenario en el que se aspira desenvolverse en el futuro (visión), mediante el cumplimiento de un cometido característico y propio (misión), desarrollado de una manera específica y diferencial (estrategia empresarial).

Para tener éxito en el proceso de planeación estratégica en la empresa Aquamarina se debe contar con la participación de los siguientes actores:

- La alta dirección, esto es, el directorio, la junta general de accionistas, el consejo directivo, el consejo ejecutivo, el consejo general de administración, etc.
- El ejecutivo de más alto nivel, es decir, el presidente, el gerente, el director, el jefe o el superior en general.
- El coordinador de la planeación estratégica, que es un funcionario de alto nivel, representante de la dirección y dotado de la suficiente capacidad de tomar e implementar decisiones.
- El facilitador de la planeación estratégica, que habitualmente es un consultor externo, experto en la materia, que conduce y coordina el proceso.

- Otros miembros, que podrían ser representantes de los empleados, de los stakeholders, de la sociedad en general, etc. (Coronel, 2018)

4.1. Introducción

La planeación estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar al direccionamiento estratégico, con el fin de proponer a la empresa el realizar la formulación y declaración de valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, mediante el empleo de herramientas metodológicas y otros mecanismos que permitan a dichas declaratorias estar enfocadas a lo que realmente la empresa requiere, tanto internamente como externamente, esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar los elementos necesarios a la alta gerencia a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas que requiere la actividad gerencial, este proceso debe ser comunicado y difundido a todos los miembros involucrados ya que el mismo servirá como estructura base para la elaboración de la planificación a largo plazo y a corto plazo.

Como la empresa Aquamarina tiene un convenio con el Ministerio de Inclusión Económica y Social debe enfocar su dirección y su actuar del día a día en base a los ejes estratégicos que este (MIES) considera, los mismos que se presentan a continuación:

- Eje N°.1: Protección Especial. -

Garantizar políticas y regulaciones para la protección especial, con la finalidad de promover, proteger y restituir los derechos de las y los ciudadanos en todo su ciclo de vida, con énfasis en niños, niñas, adolescentes adultos mayores personas con discapacidad, en corresponsabilidad con la comunidad que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos.

- Eje N°.2: Desarrollo Integral. -

Garantizar la gestión estratégica en la formulación, aplicación e implementación de las políticas, programas, normas e instrumentación que permitan fomentar y garantizar los derechos de niños y niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades en el marco del Buen Vivir.

- Eje N°.3: Promoción y Movilidad. -

Coordinar la implementación de políticas, planes, programas, proyectos y servicios dirigidos a promover la generación de capacidades humanas y oportunidades productivas, para la inclusión económica y la movilidad social ascendente de las personas usuarias del bono de desarrollo humano y pensiones, vinculándolas en la estrategia del Viceministerio de Inclusión Social y Ciclo de Vida.

- Eje N°.4: Aseguramiento No Contributivo. -

Asegurar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados a transferencias monetarias, redes de descuento, crédito, pensión jubilar y asistencia frente a contingencias a las madres jefes de hogar, adultos mayores y personas con discapacidad; a través de un adecuado seguimiento y control de los servicios brindados a la ciudadanía a nivel zonal, distrital y circunscripto. (Ecuador, s.f.)

Considerando estos ejes estratégicos de los servicios MIES para personas con discapacidad, el proyecto busca promover la inclusión social de personas con discapacidad a través del desarrollo de sus habilidades y su participación en las comunidades con el fin de motivar cambios sociales respecto a la discapacidad. Por lo cual, los valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial que se proponen en este proyecto deben tratar de alinearse con los ejes estratégicos establecidos por el MIES.

4.2. Valores estratégicos

Los valores al ser plasmados por la alta dirección de una empresa son reflejos de sus convicciones, pensamientos, creencias, hábitos, filosofías e ideologías, de forma más clara se trata de la manera de actuar que tiene una empresa y se demuestra a través del comportamiento diario de los empleados.

Es importante considerar la pregunta: ¿Qué es y en qué cree la organización?

Esta pregunta es clave para la empresa a la que se propone el presente modelo por lo que la misma debe direccionar su actuar en base a los ejes estratégicos del MIES enunciados anteriormente.

Propósitos de los valores estratégicos:

- Servir como base al formular y aplicar la visión, la misión, la estrategia empresarial y los planes estratégicos y operativos.
- Constituirse en vínculos que conecten y establezcan coherencia entre la visión, la misión, las estrategias, los planes y los procesos organizacionales.
- Precisar las tolerancias y los ámbitos de los esfuerzos de la organización.
- Orientar los procesos de toma de decisiones.
- Identificar los mercados en los que se debería invertir y aquellos en los que no se debería.
- Incorporar personal idóneo y guiar su actitud, conducta y desempeño laboral.
- Referenciar la formulación de políticas gerenciales.
- Establecer y ejecutar prioridades.
- Fijar expectativas y comunicarlas a todos.
- Establecer lineamientos para las relaciones con los stakeholders. (Coronel, 2018)

Para la definición de los valores estratégicos de la empresa, fue necesario una reunión con la vicepresidenta/socia en la que mediante una lluvia de ideas se pudo conformar la tabla número 3, en la que constan los valores estratégicos, los mismos que resultan perdurables ya que provienen de la historia y realidad de la empresa. Se debe realizar correctamente la redacción de los valores estratégicos de manera que en estos se identifique sus dos partes básicas y complementarias, las mismas que son:

- La dimensión: que contiene el concepto y la esencia de un determinado valor.
- La caracterización: que es la descripción de la posición que asume la organización sobre ese valor, expresada a través de una frase afirmativa, breve y precisa, en tiempo presente y modo indicativo. (Coronel, 2018)

A continuación el formato para la definición de los valores estratégicos (tabla 3).

Tabla 3 Formato para la definición de valores estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Calidad de Productos					x	AQUAMARINA busca satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciendo productos de calidad
Inclusión Social					X	Pretendemos mejorar de manera integral las condiciones de vida de nuestros beneficiarios, permitiéndoles participar de manera plena en la vida social y laboral
Seguridad Integral e Industrial					x	Consideramos todos los posibles riesgos que puedan afectar a los miembros de la empresa, con el fin de generar mecanismos de prevención
Respeto				x		
Compromiso con el cliente					x	Nos esforzamos por aportar valor a la relación entre el cliente y la empresa, mediante la colaboración, participación y experiencias adquiridas
Ética Profesional					x	Priorizamos el sentido de responsabilidad y moral, por parte de los miembros de la empresa para realizar actividades y así cumplir con las necesidades de los clientes
Capacidad de Aprendizaje					X	Nos aseguramos que nuestro personal adquiera nuevas habilidades, destrezas, conocimientos y valores mediante capacitaciones, experiencia y observación
Perseverancia				X		
Diversidad			X			
Integridad				X		

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

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar los valores estratégicos propuestos para la empresa AQUAMARINA fueron calificados de acuerdo a su importancia, siendo de la siguiente manera: (NI) Nada Importante, (PI) Poco Importante, (I) Importante, (MI) Muy Importante y (SI) Sumamente Importante.

Se prosiguió a establecer las caracterizaciones para los valores que recibieron la calificación de sumamente importante, los mismos que son: calidad de productos, inclusión social, seguridad integral e industrial, compromiso con el cliente, ética profesional y capacidad de aprendizaje, estos fueron seleccionados como valores estratégicos debido a que resultaron ser relevantes e importantes para la empresa, cabe recalcar que estos valores servirán de base para la formulación y aplicación de la visión, misión y estrategia empresarial. A continuación los valores estratégicos de la empresa Aquamarina (tabla 4).

Tabla 4 Valores Estratégicos Aquamarina

<u>VALORES ESTRATÉGICOS</u>
<u>DECLARATORIA:</u>
Calidad de productos. AQUAMARINA busca satisfacer los requerimientos de sus clientes, ofreciendo productos de calidad.
Inclusión social. Pretendemos mejorar de manera integral las condiciones de vida de nuestros beneficiarios, permitiéndoles participar de manera plena en la vida social y laboral.
Seguridad integral e industrial. Consideramos todos los posibles riesgos que puedan afectar a los miembros de la empresa con el fin de generar mecanismos de prevención.
Compromiso con el cliente. Nos esforzamos por aportar valor a la relación entre el cliente y la empresa, mediante la colaboración, participación y experiencias adquiridas.
Ética profesional. Priorizamos el sentido de responsabilidad y moral por parte de los miembros de la empresa para realizar las actividades y así cumplir con las necesidades de los clientes.
Capacidad de aprendizaje. Nos aseguramos que nuestro personal adquiera nuevas habilidades, destrezas, conocimientos y valores mediante capacitaciones, experiencia y observación.


Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

4.3. Visión

En orden de prioridad la visión es el segundo componente más importante dentro del direccionamiento estratégico. La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, considerando las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas cambiantes de clientes y nuevas condiciones de mercado, según (Strickland, 2001).

La visión basa su contexto en los valores estratégicos con el objetivo de apuntar hacia el nivel externo de la empresa a manera de que conforme avanza la visión también avance el cumplimiento de su misión en función de las circunstancias que se presenten. Lo importante de la visión es que debe ser comunicada, compartida, clara de entender y aceptada por todo el personal dentro de las áreas que conforman la empresa.

Para que la visión pueda cumplir con su fin es necesario que la estructura de su declaratoria considere los siguientes elementos:

- La identificación de la naturaleza de la empresa, que permita individualizarla y caracterizarla adecuadamente.
- La creación mental de la realidad particular y específica que se desea construir para la organización y que constituye el escenario futuro aspirado.
- El propósito trascendente que se espera lograr una vez construido el escenario futuro.
- El plazo determinado para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente. (Coronel, 2018)

De manera sencilla la visión pretende responder a la pregunta ¿Para qué funciona la empresa?, se consideran los siguientes aspectos importantes para poder responder a esta interrogante y así formular la visión de la empresa.

Aspectos Importantes:

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

Establecernos en el mercado como la mejor empresa en producción y comercialización de jabonería artesanal en la región sur del Ecuador.

2. ¿Qué somos y qué queremos ser?

Somos una empresa nueva que busca ofrecer a sus clientes productos de calidad, en la producción de jabonería artesanal manteniendo siempre el valor de la inclusión social.

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

Para posicionarnos y expandirnos en el mercado.

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

El plazo establecido es de 5 años.

De esta forma, tomando los extractos más importantes de las respuestas a las interrogantes planteadas, la declaratoria de la visión para la empresa AQUAMARINA se expresa de la siguiente manera, (tabla 5).

Tabla 5 Visión Aquamarina

<p style="text-align: center;"><u>VISIÓN</u></p> <p style="text-align: center;"><u>DECLARATORIA:</u></p> <p>AQUAMARINA es una empresa que aspira ser reconocida como la mejor en producción y comercialización de jabonería artesanal en los próximos 5 años en la región sur del Ecuador, consolidándose como una empresa con excelente calidad de sus productos para así posicionarse y expandirse en el mercado de la higiene, manteniendo siempre el valor de la inclusión social.</p> 
--

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

4.4. Misión

Este es el tercer elemento del direccionamiento estratégico, el cual se define como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define: lo que la empresa pretende cumplir en el entorno o sistema en el que actúa. Manifiesta que pretende hacer y para quién lo va a hacer, según (Strickland, 2001).

A diferencia de la visión, este elemento se desarrolla con mira hacia el interior de la empresa, buscando direccionar los propósitos para generar un sistema de comunicación efectivo a nivel interno y así obtener resultados a nivel externo. Es recomendable revisar la declaratoria de la misión periódicamente dependiendo de las circunstancias que se presenten. La misión se muestra como la carta de presentación de la empresa, por lo tanto, debe ser: específica, diferencial, amplia, motivadora, comunicada y compartida por todos los involucrados, y con mayor razón debe estar alineada con la visión y los valores estratégicos establecidos.

Para formular la misión de la empresa es menester considerar aspectos importantes de la empresa, en base a respuestas obtenidas a las siguientes preguntas, las cuáles fueron realizadas en entrevistas hacia la vicepresidenta/socia y la supervisora de producción:

1. ¿Qué somos?

Somos una empresa artesanal fabricante de productos para la higiene personal, con un nivel de producción bajo y con poca participación en el mercado.

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

Estamos dedicados a la producción y comercialización de jabonería artesanal.

3. ¿Cuál(es) es (son) y cuál(es) debe(n) ser nuestro(s) producto(s)?

Nuestros productos son: jabón de barra y jabón líquido.

4. ¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para dar apoyo y sustento a los beneficiarios de la fundación “Mensajeros de la Paz”, y así mejorar sus estándares de vida.

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

A los beneficiarios a los que apoya la empresa y a los clientes que adquieren nuestros productos con el plus de la inclusión social.

6. ¿Cómo creamos valor?

Mediante la oferta de productos naturales, hechos de manera artesanal, que tenga como beneficio el cuidado de la piel de nuestros clientes.

7. ¿Qué valores estratégicos potenciamos?

Los valores estratégicos que potenciamos son: calidad de productos, inclusión social, seguridad integral e industrial, compromiso con el cliente, ética profesional y capacidad de aprendizaje.

Con las respuestas obtenidas se realiza la propuesta de la misión para la empresa Aquamarina, la cual se presenta a continuación, (tabla 6).

Tabla 6 Misión Aquamarina

<p style="text-align: center;"><u>MISIÓN</u></p> <p style="text-align: center;"><u>DECLARATORIA:</u></p> <p>Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de jabones artesanales que busca generar oportunidades de crecimiento y desarrollo en la comunidad en dónde estamos ubicados (La Unión-Azuay) así como brindar apoyo a la Fundación Mensajeros de la Paz. Buscamos ofertar productos de calidad a nuestros clientes, promoviendo la mejora continua y buena relación con proveedores y trabajadores para así fortalecer nuestros valores estratégicos de inclusión social, seguridad integral e industrial, compromiso con el cliente, ética profesional y capacidad de aprendizaje.</p> 

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

4.5. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial es el último de los elementos dentro del direccionamiento estratégico, la misma establece los mecanismos, las acciones y otros recursos que se requieren para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo simultáneamente con la misión, y relacionando al mismo tiempo los valores estratégicos declarados.

“Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo””. (Vogel, 2018)

Los principales propósitos para la formulación e implementación de la estrategia empresarial, son los siguientes:

- Proveer una base sólida para la toma de decisiones y la realización de acciones compartidas, orientadas en la dirección adecuada.
- Ayudar a evitar tendencias equivocadas y a definir lo que la empresa no debe hacer.
- Impulsar el logro de la misión y la visión, en el contexto de los valores estratégicos.
- Contribuir a acuerdos comunes entre divisiones organizacionales.
- Optimizar tiempo, esfuerzo y recursos.
- Elevar la imagen corporativa y el interés de inversores.
- Posibilitar el planteamiento de estrategias funcionales y de negocio.
- Aclarar el camino para todos.
- Mejorar las perspectivas de éxito a través de la consolidación de las ventajas competitivas de la organización. (Coronel, 2018)

Para poder tener una fácil gestión de las estrategias que conformen la estrategia empresarial se hace uso de un cuadro de mando integral que considere los aspectos de interés para la empresa, los mismos que se puedan estructurar en cuatro perspectivas, siendo las siguientes:

- Económica y financiera (o de rendimiento)
- Del cliente y otros stakeholders
- De procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

Es importante mencionar que dentro de la formulación de la estrategia empresarial se debe considerar dos elementos, siendo estos la fuerza impulsadora, la que influye en el futuro de la organización y los factores claves de éxito, pudiendo ser de tres a cuatro factores capaces de modificar la competitividad y rentabilidad de la empresa sosteniendo a la fuerza impulsadora.

Para mayor comprensión del enfoque que debe tener la estrategia empresarial se da respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?
Las tendencias de nuestro mercado más importantes son la innovación, precios competitivos y fórmulas con un valor agregado.
2. ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?
Se pretende llegar a nuestros clientes ofertando productos que cumplan con registros sanitarios y con normas de calidad que brinden el beneficio del cuidado de la piel.
3. ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?
Se debe conocer ¿qué hacen? y ¿cómo lo hacen?
Mediante herramientas como: benchmarking, 5 fuerzas de Porter y análisis del entorno.
4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?
Los factores estratégicos que merecen una gestión especial son: requerimientos de clientes, competidores, política de precios, alianzas estratégicas, capital humano, rentabilidad y calidad de productos.
5. ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?
Se debe emplear estrategias competitivas para crecer y tener desarrollo de mercado, estrategias diferenciales para asegurar una diferenciación ante la competencia y estrategias de enlace que permitan establecer nuevas alianzas estratégicas con grupos de interés.

Para la empresa AQUAMARINA se elaboró la estrategia empresarial en base a la identificación de factores estratégicos, también se definió la fuerza impulsora y los factores claves de éxito. En la matriz que se presenta a continuación (ilustración 1), se puede observar cada uno de estos elementos mencionados, en su estructura se puede identificar a la fuerza impulsora como la calidad de productos; y los factores clave de éxito como: requerimientos de clientes, competidores, política de precios, alianzas estratégicas, capital humano y rentabilidad.

Ilustración 1 Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								
	Calidad de productos	Requerimientos de clientes	Política de precios	Competidores	Alianzas estratégicas	Capital humano	Rentabilidad	Horizontales (unos)
	Calidad de productos	1	1	1	1			1
Requerimientos de clientes		1			1			2
Política de precios			1				1	2
Competidores				1				1
Alianzas estratégicas					1			0
Capital humano						1		1
Rentabilidad							1	0
Verticales (blancos)	0	0	0	1	1	5	3	
Horizontales (unos)	5	2	2	1	0	0	1	
Total	5	2	2	2	1	5	4	
Orden de importancia	1	4	5	6	7	2	3	

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

Elaborado por: La Autora

En esta matriz se realiza la comparación de factores estratégicos relevantes para la empresa entre sí, colocando el número 1 en el casillero de intersección respectivo, si la importancia del factor de la fila correspondiente es mayor que la del factor de la columna; y en blanco, si ocurre lo contrario.

Para cada factor se obtiene un total de puntos sumando las filas (unos) más las columnas (blancos) debido a que, la mayor importancia en filas es determinada por la suma de “unos” y la mayor importancia en columnas es determinada por la suma de “blancos”.

Mediante una reunión con la vicepresidenta/socia de la empresa se consideró el orden de importancia para cada uno de los factores estratégicos, los mismos que se muestran a continuación (tabla 7).

Tabla 7 Factores Estratégicos

Factores Estratégicos		
Orden de Importancia		
Calidad de productos	1	Fuerza Impulsora
Capital humano	2	Factores Claves de Éxito
Rentabilidad	3	
Requerimientos de clientes	4	
Política de precios	5	
Competidores	6	
Alianzas estratégicas	7	

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En esta tabla se puede visualizar que la fuerza impulsora es el factor estratégico “Calidad de productos”, y los factores clave de éxito, los siguientes factores estratégicos establecidos de acuerdo al orden de importancia: “Capital humano”, “Rentabilidad”, “Requerimientos de clientes”, “Política de precios”, “Competidores” y “Alianzas estratégicas”; este último factor no será considerado dentro del planteamiento de la estrategia empresarial y no por ello deja de ser importante, ya que la empresa tiene la necesidad de alianzas estratégicas potenciales y estables que brinden la facilidad de obtención de materia prima mediante donaciones para la producción de los jabones.

Entonces la declaratoria de la estrategia empresarial se encuentra estructurada y formulada de la siguiente forma, (tabla 8).

Tabla 8 Estrategia Empresarial Aquamarina

<u>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</u>
<u>DECLARATORIA:</u>
Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en ofrecer productos de calidad a precios accesibles que permitan satisfacer los requerimientos de nuestros clientes de manera que incremente la rentabilidad de la empresa, también valorando y brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo hacia nuestro capital humano, mediante la inclusión de personas con capacidades especiales dentro del proceso productivo con el fin de crear una ventaja competitiva con referencia a nuestros principales competidores.


Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Conclusiones

Este capítulo se ha culminado con la formulación del proceso de direccionamiento estratégico para la empresa AQUAMARINA, dentro del cual se estableció las declaratorias de los valores estratégicos, los cuáles reflejan el actuar de la empresa en su día a día, la visión se planteó considerando un período de 5 años como horizonte de planeación o futuro deseado, que la empresa aspira alcanzar; pues para tener éxito en la visión es importante centrar las acciones y recursos en lo que realiza la empresa; es decir en la misión, ya que esta denota la razón de ser de la empresa, manifestándose como el objetivo bajo el cual toda la organización se alinea para el cumplimiento de sus metas y escenarios deseados.

Estos elementos ayudaron a la formulación de la estrategia empresarial, la misma que se ajusta a las condiciones de la empresa y busca capturar las mejores oportunidades de crecimiento para defender a la empresa de las amenazas externas y así conseguir bienestar en su futuro rendimiento.

Con el fin de mostrarse como una ventaja competitiva duradera, la estrategia empresarial para la empresa Aquamarina, se apoyará en lo que la empresa puede hacer bien (puntos fuertes) y evitar lo que no hace tan bien (puntos débiles), por lo que para su formulación se estableció como fuerza impulsora la “calidad de productos” y como factores clave de éxito: “Capital humano”, “Rentabilidad”, “Requerimientos de clientes”, “Política de precios”, “Competidores” y “Alianzas estratégicas”, estos factores indicarán a la empresa como lograr sus objetivos y cómo luchar por su misión.

Todos estos elementos son parte referencial y fundamental para elaborar la planificación a largo y a corto plazo en los capítulos posteriores.

CAPÍTULO 5

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Este capítulo refiere su análisis a la planificación a largo plazo, la misma que se fundamenta en el direccionamiento estratégico, definido anteriormente. Dentro de este análisis se realiza la identificación y selección de temas estratégicos y asuntos estratégicos externos e internos, los mismos que mediante la matriz de análisis FO, FA, DO, DA y evaluación de los asuntos estratégicos ayudan a la elaboración de estrategias de valor que conjuntamente con los objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño permiten la elaboración de un cuadro de mando integral, el cuál es base fundamental para la formulación del plan estratégico que contempla un horizonte de planeación de cinco años.

5. Planificación a largo plazo

“La Planificación a Largo Plazo, es el conjunto de actuaciones que contempla la empresa para alcanzar sus objetivos, en un largo periodo de tiempo, es decir, en un futuro NO inmediato.” (IN, 2017)

La planificación a largo plazo al ser una herramienta de gestión, permite apoyar la toma de decisiones de la empresa en cuanto a su nivel interno y nivel externo, ya que brinda a la empresa información sobre qué hacer y qué camino recorrer en el futuro para estar preparados a los cambios y demandas que les impone el entorno; pues todo esto se hace con el fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los productos que oferta.

De manera más clara y sencilla, la planificación a largo plazo consiste en la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es la de establecer los recursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos, según (ARMIJO, 2009).

5.1. Introducción

La planificación a largo plazo tiene como base fundamental el proceso de formulación del direccionamiento estratégico, con las declaratorias de valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, los mismos que dentro de este proceso son evaluados y activados mediante intuición y análisis para dar lugar a las proyecciones de las posiciones futuras que desea lograr la empresa.

Al contemplar un período largo de tiempo, que en el caso de la empresa Aquamarina es de cinco años, es necesario conocer los propósitos de la planificación a largo plazo, para definir cuáles son las nuevas directrices de la empresa. A continuación los principales propósitos:

- Mantener el enfoque en el presente y el futuro.
- Traducir la visión, misión y la estrategia empresarial en un plan estratégico viable.
- Fomentar la cultura de planificación, la comunicación y la coordinación organizacional.
- Asignar prioridades en el destino de los recursos.
- Tomar decisiones con base en el juicio colectivo de todos los responsables.
- Promover el compromiso, la participación y la unidad entre todos los miembros de la organización (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018).

Para la elaboración de la planificación a largo plazo se desarrolla un plan estratégico que contenga de manera integral una secuencia de estudios que parten de la estrategia empresarial, los mismos que se enumeran a continuación:

- Identificación de temas estratégicos.
- Definición de asuntos estratégicos.
- Planteamiento de los objetivos estratégicos.
- Formulación de los indicadores clave de desempeño.
- Elaboración del plan estratégico (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018).

Una vez realizados los estudios enunciados con sus estrategias específicas, se procede a integrar las estrategias en planes de acción, determinando el área funcional de aplicación y el responsable de cada una de las actividades, para esto se hará uso de un cuadro de mando integral, el cuál es una matriz ideada por Robert Kaplan y David

Norton que permite a la empresa generar medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica desde cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996).

El desarrollo de las acciones correctivas en el plan estratégico se debe realizar en base al compromiso de toda la empresa y se deberá considerar que cualquier modificación en él debe ser comunicado y responsabilidad del equipo de planeación.

5.2. Temas estratégicos

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

Los temas estratégicos son grandes ámbitos de interés estratégico, cuyo tratamiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial; estos temas estratégicos deben intervenir en todas las áreas que requieran gestión; para así obtener resultados que mantenga su enfoque en alinear a toda la empresa, mediante la elaboración del plan estratégico, el mismo que contempla un periodo de planeación de entre tres y cinco años para su cumplimiento.

Los propósitos que se pretende alcanzar a través de los temas estratégicos son los siguientes:

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

Como lineamiento de la planificación a largo plazo se tiene la elección de los temas estratégicos que se realizan en base a los análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa. A continuación se presentan los esquemas de la cadena de valor de Porter y de un mapa de procesos según su jerarquía.

La cadena de valor es una herramienta que clasifica y describe las actividades de la empresa en primarias y de apoyo o soporte con el fin generar valor al cliente final y a la misma empresa.

A continuación la definición de las actividades, respectivamente:

- “Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas, las cuáles son: planificación interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios post venta.
- Actividades de Apoyo o soporte: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y responsabilidades; es decir con qué trabajará la empresa. Las actividades de abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa”. (Riquelme, 2018).

En la siguiente (ilustración 2) se puede observar la Cadena de Valor para la empresa Aquamarina, en el que se clasifica y describe sus actividades, tanto primarias como de apoyo:

Ilustración 2 Cadena de Valor Aquamarina



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

Elaborado por: La Autora

Se consideró de mayor importancia las actividades primarias con las siguientes categorías: planificación interna, operaciones, logística externa y marketing y ventas, ya que dentro de estas categorías se pueden identificar las áreas críticas con los procesos que requiera gestión. Para ello se hará uso de la siguiente herramienta que es el mapa de procesos. Vale aclarar que la empresa no maneja servicios post venta, por lo tanto, no se los consideró.

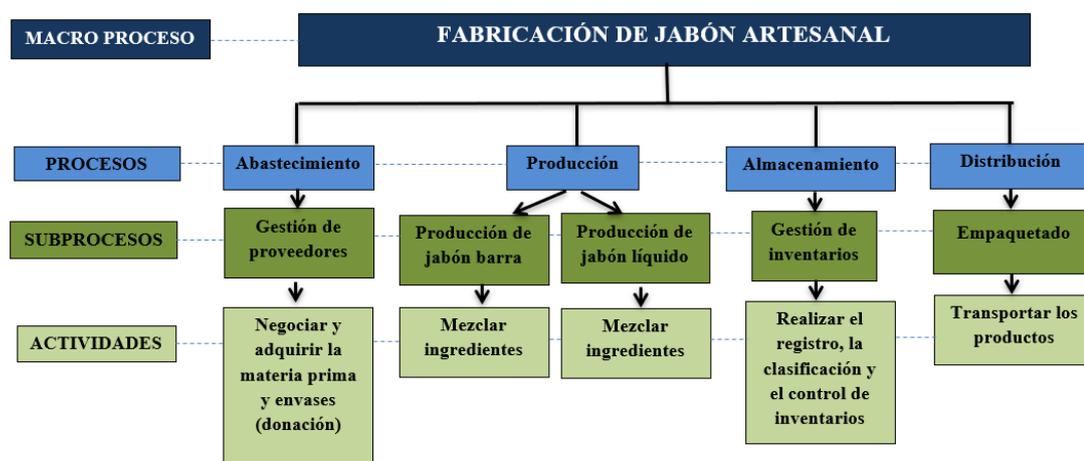
Para establecer una gestión basada en procesos dentro de la empresa, se inicia con la identificación de todos los procesos que se incluirían en cada uno de los tres grandes bloques: macroprocesos, procesos y subprocesos, los mismos que corresponden al tipo de clasificación de mapas según su jerarquía. Pues bien el mapa de procesos es la representación gráfica, o sea el diagrama de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa. El objetivo del mapa de procesos es conocer de forma detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y sus actividades, permitiendo obtener información de vital importancia para el desarrollo de la empresa, debido a que aporta beneficios como:

- Detectar ventajas competitivas.
- Identificar posibles mejoras o correcciones, así como nuevas oportunidades para el negocio.
- Administrar los recursos y actividades de la empresa.

- Identificar los roles claves de la compañía.
- Definir las responsabilidades y funciones de cada empleado.
- Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Mejorar el flujo de información entre los diferentes procesos y/o departamentos (Mestres, 2018).

En la siguiente ilustración (ilustración 3) se muestra el mapa de procesos de acuerdo a su jerarquía para la empresa Aquamarina:

Ilustración 3 Mapa de Procesos Aquamarina



Fuente: (Manriquez, 2014)

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar, este mapa de procesos representa el macroproceso; es decir, el que indica a que se dedica la empresa, dentro del bloque de procesos se reúnen los procesos claves que se llevan a cabo en las diferentes áreas, en cuanto a los subprocesos; estos son procesos de menor dimensión, cuya finalidad es cumplir el propósito de los procesos (los de mayor jerarquía que este), los subprocesos se encuentran formados por un conjunto de actividades de secuencia lógica, estas actividades indican de manera clara cómo se desarrolla el subproceso y finalmente el proceso en sí.

Una vez realizada la identificación de los procesos que requieren ser gestionados, el directorio de la empresa y la autora consideran los siguientes temas estratégicos, los mismos que se reflejarán en el mapa estratégico y cuadro de mando integral, a continuación (tabla 9):

Tabla 9 Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		A	B	C	
Económica y financiera (o de rendimiento)	Crecimiento económico				Incremento de rentabilidad y productividad
Del cliente y otros stakeholders (propuesta de valor)	Calidad de productos				Oferta productos de calidad para la higiene personal
De procesos internos	Comercialización				Gestión de marketing y fijación de precios de productos
	Gestión de operaciones internas				Gestión del sistema productivo desde insumos, procesos, productos y flujos de información
	Seguridad y salud				Cumplimiento de leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de seguridad y salud en el trabajo
	Gestión de proveedores				Fortalecimiento de alianzas estratégicas
De aprendizaje y crecimiento	Capital Humano				Crecimiento y superación del personal; potenciando la capacitación

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

Elaborado por: La Autora

Mediante una reunión con la vicepresidenta/socia de la empresa se hizo la identificación y definición de los temas estratégico en función de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que proponen R. Kaplan y D. Norton; se trató de asignar un tema estratégico a cada una de las perspectivas, estos temas se los estableció mediante una ponderación para las columnas A, B y C respectivamente, la ponderación A es la más alta y la ponderación C, es la más baja. Los temas estratégicos que se definieron para la empresa Aquamarina son descritos de una manera clara y precisa, pues bien, aquellos que recibieron la ponderación más alta (A) serán considerados como temas críticos y posteriormente se constituirán en fuentes para los asuntos estratégicos.

A continuación (tabla 10) la declaratoria de los temas críticos seleccionados de acuerdo a su ponderación (A):

Tabla 10 Temas Críticos Aquamarina

Declaratoria de Temas Críticos
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico: Incremento de rentabilidad y productividad. • Calidad de productos: Oferta de productos para la higiene personal de calidad y con procesos adecuados. • Comercialización: Gestión de marketing y fijación de precios de productos. • Gestión de operaciones internas: Gestión del sistema productivo desde insumos, procesos, productos y flujos de información. • Seguridad y salud: Cumplimiento de leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de seguridad y salud en el trabajo • Capital humano: Crecimiento y superación del personal; potenciando la capacitación.


Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

5.3. Asuntos estratégicos externos e internos

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

Con la definición de los temas críticos generados anteriormente se facilita el planteamiento de los asuntos estratégicos y posteriormente de los asuntos críticos, identificados y seleccionados de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Con este análisis se identifican los asuntos, oportunidades y retos que se necesitan analizar conforme se prepara el plan a largo plazo. El análisis y planteamiento de los asuntos estratégicos y por ende de los temas críticos facilitan la formulación de las estrategias de valor y de los objetivos estratégicos, los mismos que son recursos necesarios para el diseño del plan estratégico que se realizará más adelante.

Es recomendable analizar los asuntos estratégicos externos y los asuntos estratégicos internos.

Los principales propósitos de los asuntos estratégicos son:

- Enfocar las cuestiones estratégicas más importantes.
- Posibilitar la formulación de objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño y plan estratégico.
- Validar supuestos acerca del futuro de la organización.
- Evitar decisiones prematuras.
- Facilitar la asignación de responsabilidades.
- Optimizar el empleo de recursos.
- Hacer gestión mediante intra organizaciones.

Se recomienda hacer uso del siguiente procedimiento para la identificación y selección de asuntos estratégicos, que tiene como fin el exponer la situación interna y externa de la empresa:

- a) Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos.
- b) Realización de un análisis FO, FA, DO, DA, que establece una valoración de cada fortaleza con respecto a cada oportunidad y amenaza, así como la valoración de cada debilidad con cada oportunidad y amenaza. En esta comparación y valoración se realiza una matriz de evaluación en la que se eligen los asuntos estratégicos significativos para la empresa, los mismos que serán referenciados como asuntos críticos posteriormente.
- c) Se seleccionan los asuntos críticos, se validan y se hace su declaratoria.
- d) Evaluación por separado de los asuntos críticos y los asuntos externos, para establecer sus respectivos niveles de robustez estratégica.
- e) Formulación de las estrategias de valor para la empresa en función de cada uno de los asuntos críticos evaluados que se obtuvieron con la matriz de evaluación, esto con el propósito de potenciar los asuntos estratégicos con menor nivel de robustez estratégica, a través de la relación entre asuntos críticos y asuntos estratégicos externos.

A continuación se inicia con el procedimiento de identificación y selección de los asuntos críticos internos y externos para la empresa Aquamarina (tabla 11):

Tabla 11 Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos

TEMAS CRÍTICOS	DESCRIPCIONES
	FORTALEZAS:
Calidad de productos	1. La empresa oferta productos de calidad para la higiene personal.
Seguridad y salud	2. La empresa cumple las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas en cuanto a inclusión y discriminación.
Gestión de operaciones internas	3. La empresa cuenta con planes de reestructuración en procesos e infraestructura.
	DEBILIDADES:
Crecimiento económico	1. Aquamarina tiene bajos niveles de productividad y participación de mercado por falta de ventas
Comercialización	2. La empresa no dispone de una buena gestión de marketing frente a sus competidores.
Gestión de operaciones internas	3. La empresa no cuenta con un levantamiento y gestión de sus procesos.
Seguridad y salud	4. Aquamarina no cumple con las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de seguridad en el trabajo.
	OPORTUNIDADES:
Crecimiento Económico	1. El mercado brinda varias posibilidades de incremento de rentabilidad.
Gestión de operaciones internas	2. El mercado otorga mayor preferencia a empresas de nivel medio-alto; que elaboran productos con procedimientos artesanales y adecuados.
Capital humano	3. Instituciones facilitan capacitaciones laborales para personas con o sin discapacidad.
Seguridad y salud	4. El INEN facilita la norma técnica de accesibilidad de las personas al medio físico. Señalización.
	AMENAZAS:
Comercialización	1. Los principales competidores de la empresa cuentan con mejores estrategias de marketing y comercialización.
Capital humano	2. La competencia tiene un capital humano de trabajo más eficiente.

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

Elaborado por: La Autora

Este análisis de identificación y selección permitió definir de manera clara los asuntos críticos internos y externos que requieren gestión en la empresa Aquamarina, por lo que se propone continuar el procedimiento haciendo uso de la matriz de diagnóstico FO, FA, DO, DA.

5.4. Análisis FO, FA, DO, DA

La importancia de la matriz FO (potencialidades), FA (riesgos), DO (desafíos), DA (limitaciones), radica en que permite obtener un diagnóstico real de la empresa, debido a que indica como está y como va, de esta manera se puede establecer los elementos necesarios para la toma de decisiones en la empresa, ya que si se conoce la situación de la empresa se sabe qué hacer y qué aspectos potenciar.

Para poder establecer relación entre los asuntos estratégicos internos y externos en la matriz de análisis FO, FA, DO, DA, se hace uso de las siguientes interrogantes expuestas por Iván Coronel:

- 1) ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- 2) ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- 3) ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- 4) ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza? (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Estas preguntas brindan respuestas claves para poder identificar dentro del análisis si existe o no vínculo entre los asuntos estratégicos en estudio. A continuación la matriz (ilustración 4):

Ilustración 4 Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA

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

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

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar, con esta matriz se logró identificar si existe o no vínculo entre los asuntos estratégicos internos y externos, para ello se procedió a colocar el número uno en la celda que indique relación y dejar la celda en blanco cuando no haya relación. Seguido de esto se realiza la sumatoria para cada fila de modo que con los resultados obtenidos se elijan como asuntos críticos a aquellos asuntos estratégicos que hayan alcanzado una valoración mayor al 50% en consideración del total de columnas, en este caso el mínimo valor es de tres ya que se consideró para el estudio seis columnas; en cuanto al orden de importancia, este se establece en función a criterios de la alta gerencia de la empresa y de la autora. De acuerdo a una decisión tomada por la vicepresidenta/socia de la empresa se considera como asunto crítico al asunto estratégico de gestión de operaciones internas referente al marketing, ya que obtuvo baja valoración, pero es importante y necesario.

Por lo tanto, a continuación se realiza la declaratoria de los asuntos críticos para la empresa Aquamarina (tabla 12):

Tabla 12 Asuntos Críticos Aquamarina

Declaratoria de Asuntos Críticos
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con planes de reestructuración en procesos e infraestructura. • La empresa oferta productos de calidad para la higiene personal. • La empresa no cuenta con un levantamiento y gestión de sus procesos. • Aquamarina no cumple con las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de seguridad en el trabajo. • Aquamarina tiene bajos niveles de productividad y participación de mercado por falta de ventas. • La empresa no dispone de una buena gestión de marketing frente a sus competidores


Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

5.5. Evaluación de los asuntos estratégicos

Una vez definidos los asuntos críticos para la empresa Aquamarina se procede a realizar la evaluación por separado de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos para poder conocer qué conjunto de asuntos posee mayor robustez estratégica.

Para el desarrollo de este análisis se contó con la participación de todo el personal de la empresa mediante una reunión, la cual tuvo como fin el generar criterios u opiniones de los miembros involucrados en el tema a estudio; por lo tanto con esta reunión se obtuvo puntuaciones necesarias para los diferentes niveles de robustez estratégica, de manera que reflejen la realidad de la empresa y su robustez estratégica para posteriormente elaborar estrategias que puedan contrarrestar sus debilidades y potenciar sus fortalezas; así como aprovechar sus oportunidades y superar sus amenazas.

(David, 2013), ha diseñado una matriz de evaluación para los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, la misma en la que se detalla la suma de las ponderaciones dadas por el equipo de planeación; estos resultados deben alcanzar un porcentaje del 100% para los dos conjuntos de asuntos en estudio. A manera de facilitar los criterios para generar las ponderaciones se indica las siguientes valoraciones:

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

La valoración para cada asunto estratégico puede variar de entre 1 y 4; mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tiene la empresa en el asunto correspondiente. En cuanto a los sumatorias totales, una calificación menor a 2,5 de un grupo de asuntos indica que este debe tratarse de manera inmediata a través de la formulación de estrategias que pretendan potenciar su robustez.

Tomando en consideración estos aspectos se procede a elaborar la matriz de evaluación para los asuntos críticos y asuntos estratégicos externos para la empresa Aquamarina, a continuación la matriz (ilustración 5):

Ilustración 5 Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1. La empresa oferta productos de calidad para la higiene personal.	20%	4	0,80
2. La empresa cumple las leyes, acuerdos,, decretos,, resoluciones, normas y normativas en cuanto a inclusión y discriminación.	8%	3	0,23
3. La empresa cuenta con planes de reestructuración en procesos e infraestructura.	15%	4	0,60
DEBILIDADES:			
1. Aquamarina tiene bajos niveles de productividad y participación de mercado por falta de ventas.	15%	1	0,15
2. La empresa no dispone de una buena gestión de marketing frente a sus competidores	8%	2	0,16
3. La empresa no cuenta con un levantamiento y gestión de sus procesos	20%	1	0,2
4. Aquamarina no cumple con las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de seguridad en el trabajo.	14%	1	0,14
TOTAL	100%		2,28
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1. El mercado brinda varias posibilidades de incremento de rentabilidad.	20%	4	0,80
2. El mercado otorga mayor preferencia a empresas de nivel medio-alto; que elaboran productos con procedimientos artesanales y adecuados.	25%	4	1,00
3. Instituciones facilitan capacitaciones laborales para personas con o sin discapacidad.	10%	3	0,30
4. El INEN facilita la norma técnica de accesibilidad de las personas al medio físico. Señalización.	15%	3	0,45
AMENAZAS:			
1. Los principales competidores de la óptica cuentan con mejores estrategias de marketing y comercialización.	15%	1	0,15
2. La competencia tiene un capital humano de trabajo más eficiente.	15%	2	0,30
TOTAL	100%		3,00

Fuente: (David F. R., 2013)

Elaborado por: La Autora

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que la empresa posee una robustez estratégica mayor en los asuntos estratégicos externos ya que estos tienen una calificación ponderada de 3,00 mientras que existe menor robustez en los asuntos críticos, debido a que estos obtuvieron una calificación ponderada de 2,28; de acuerdo al límite de referencia (2,5) que expone (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018), indica que en el conjunto de asuntos críticos es en el que se deben diseñar y definir estrategias de valor que busque aprovechar esa robustez interna.

5.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias de valor deben proporcionar un incremento en la competitividad de la empresa, pues estas deben identificar cualquier oportunidad o amenaza que se pueda presentar; así como identificar claramente las fortalezas y las debilidades que la empresa posee.

Las estrategias no pueden ser estáticas, ya que deben adaptarse a los cambios en los procesos de producción o en el mercado, además deben ir encaminadas hacia objetivos alcanzables y medibles. Una estrategia al cumplir con los lineamientos de la empresa puede convertirse en un parámetro de desempeño que permitirá evaluar los avances de cada una de las áreas involucradas con el fin de alcanzar esa habilidad distintiva respecto a sus competidores, la misma que es la de lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Por lo tanto, las estrategias establecen y direccionan el empleo de recursos y esfuerzos, es importante aclarar que estas estrategias indican el qué hacer, más no, el cómo; ya que el cómo hacerlo y cómo cumplirlo es tarea del plan estratégico y de los presupuestos que se considerarán dentro de este.

Según (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018) las estrategias de valor son propuestas de acción que vinculan a los asuntos críticos con los asuntos estratégicos externos y deben proponer la gestión de la relación que existe entre el asunto crítico y su correspondiente asunto estratégico externo.

Se debe considerar las siguientes interrogantes para facilitar la redacción de las estrategias de valor:

- 1) ¿Cómo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad?
- 2) ¿Cómo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza?
- 3) ¿Cómo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad?
- 4) ¿Cómo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza?

Para el procedimiento de elaboración de las estrategias de valor se contó con la participación de los miembros de la empresa: la vicepresidenta/socia y la supervisora

de producción/vocal; y de los miembros activos del proyecto de vinculación con la sociedad. A continuación se presentan las estrategias de valor (tabla 13):

Tabla 13 Formato para la formulación de las estrategias de valor

		ESTRATEGIAS DE VALOR
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Es necesario ofertar productos de calidad para aprovechar las posibilidades de incrementar la rentabilidad de la empresa.
ESTRATEGIAS FO	F1O2	Es necesario ofertar productos de calidad, a bajo costo y con procedimientos adecuados para lograr mayor preferencia en el mercado.
ESTRATEGIAS FO	F2O3	Se debe garantizar el desarrollo del proceso productivo con personal especializado y capacitado, potenciando el 35% de inclusión de personas con discapacidad.
ESTRATEGIAS FO	F3O1	La empresa debe considerar la adquisición de equipos de alta tecnología que puedan mejorar el desarrollo de los procesos y la calidad de sus productos para tener mayores posibilidades de incremento de rentabilidad.
ESTRATEGIAS FO	F3O2	Aquamarina debe asegurar que los procesos para la elaboración de sus productos sean correctos y adecuados, para poder tener mayor preferencia en el mercado.
ESTRATEGIAS FO	F3O4	Se requiere implementar el Reglamento de Seguridad y Salud para Trabajadores.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Es necesario ofertar productos de calidad, con mejores estrategias de marketing, que resalten a los productos de Aquamarina de su competencia.
ESTRATEGIAS FA	F3A2	La empresa debe definir las actividades y funciones de su personal; así como fortalecer sus habilidades y capacidades para tener éxito en el mercado de la higiene.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Se ha de implementar una buena gestión de marketing que permita incrementar la rentabilidad
ESTRATEGIAS DO	D1O2	La empresa debe aprovechar la preferencia del mercado por productos artesanales con procedimientos adecuados para incrementar sus niveles de productividad y ventas.
ESTRATEGIAS DO	D2O1	La empresa debe promocionar correctamente la marca de sus productos artesanales para tener mayor preferencia en el mercado.
ESTRATEGIAS DO	D3O1	Se ha de implementar gestión por procesos para incrementar la rentabilidad.
ESTRATEGIAS DO	D3O2	Se debe asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos para tener mayor preferencia en el mercado de empresas de nivel medio-alto.
ESTRATEGIAS DO	D3O4	Es necesario considerar el Reglamento de Seguridad y Salud para Trabajadores dentro del levantamiento y gestión de los procesos
ESTRATEGIAS DO	D4O2	La empresa debe asegurar un adecuado medio físico, para que el personal realice sus funciones y sus actividades eficientemente.
ESTRATEGIAS DO	D4O3	Se debe garantizar el cumplimiento de procesos y actividades con personal especializado y capacitado.
ESTRATEGIAS DO	D4O4	Aquamarina debe implementar la señalización y la norma técnica de accesibilidad de las personas al medio físico para cumplir con los requisitos de seguridad en el trabajo.
ESTRATEGIAS DA	D1A1	La empresa ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva el incremento de ventas y participación en el mercado.
ESTRATEGIAS DA	D2A1	Se requiere implementar una gestión de marketing que contrarreste la oferta de la competencia más atractiva que la nuestra.
ESTRATEGIAS DA	D3A2	Es recomendable elaborar un manual de procesos que permita al personal tener conocimiento de los procesos con sus funciones y actividades específicas para lograr facultamiento y eficiencia.
ESTRATEGIAS DA	D4A2	Aquamarina debe implementar normas de seguridad y salud en el trabajo para que el personal labore eficientemente al sentirse seguro ante posibles riesgos.

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

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar se ha formulado estrategias de valor para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tengan relación entre sí; para ello, se hizo uso de la matriz de análisis FO, FA, DO, DA; debido a que esta matriz indica claramente si existe relación o vínculo con el número uno en la celda de interacción. Por lo tanto, las estrategias de valor se han establecido en función de su relación FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), DO (debilidades y oportunidades) y DA (debilidades y amenazas).

5.7. Objetivos estratégicos

El planteamiento y desarrollo de los objetivos estratégicos en la empresa es de gran importancia ya que estos objetivos buscan alcanzar mejora en las áreas que se lograron identificar con los análisis previos. Estas áreas serán destinadas para implementar estrategias de gestión.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias implementadas. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años. (David F. , 2013)

A continuación se presentan los principales propósitos de los objetivos estratégicos en la empresa:

- Conseguir posiciones futuras que permitan cumplir con la visión, misión y estrategia empresarial, en el contexto de los valores estratégicos
- Posibilitar la gestión de los temas y los asuntos críticos
- Plantear resultados concretos a lograr, monitoreados a través de indicadores clave de desempeño
- Permitir establecer el plan estratégico para alcanzar tales resultados
- Constituirse en objetivos de la calidad de la organización (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

La importancia de los objetivos estratégicos radica en que deben ser medibles, específicos, alcanzables, adecuados y enfocados hacia las perspectivas que se consideran en el cuadro de mando integral, para así lograr sinergia y dirección con todos los miembros de la empresa.

Para poder establecer una base consistente en la toma de decisiones por parte del directorio de la empresa es necesario presentar las características que deben contener los objetivos estratégicos en su formulación, a continuación:

- Alcanzables
- Comprensibles
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras
- Están ubicados en un horizonte temporal
- Deben derivarse de las estrategias de la institución
- No deben ser abstractos
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo
- Deben ser múltiples (López J. C., 2018)

A continuación los objetivos estratégicos para la empresa Aquamarina (tabla 14):

Tabla 14 Hoja para la redacción de los objetivos estratégicos

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Aquamarina tiene bajos niveles de productividad y participación de mercado por falta de ventas.	La empresa debe aprovechar la preferencia del mercado por productos artesanales con procedimientos adecuados para incrementar sus niveles de productividad y ventas.	Implementar buenas estrategias de marketing para promocionar nuestros productos con el fin de incrementar en un 70 % las ventas y lograr un crecimiento económico del 25%, dentro de un periodo de 3 años
	Aquamarina debe asegurar que los procesos para la elaboración de sus productos sean correctos y adecuados, para poder tener mayor preferencia en el mercado.	
	La empresa ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva el incremento de ventas y participación en el mercado.	
La empresa no dispone de una buena gestión de marketing frente a sus competidores.	Se ha de implementar una buena gestión de marketing que permita incrementar la rentabilidad	
	Es necesario ofertar productos de calidad, con mejores estrategias de marketing, que resalten a los productos de Aquamarina de su competencia.	
	La empresa debe promocionar correctamente la marca de sus productos artesanales para tener mayor preferencia en el mercado.	
La empresa oferta productos de calidad para la higiene personal.	Se requiere implementar una gestión de marketing que contrarreste la oferta de la competencia más atractiva que la nuestra.	
	Es necesario ofertar productos de calidad para aprovechar las posibilidades de incrementar la rentabilidad de la empresa.	Lograr la satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes en al menos un 80% en los próximos 3 años
Aquamarina no cumple con las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de seguridad en el trabajo.	Es necesario ofertar productos de calidad, a bajo costo y con procedimientos adecuados para lograr mayor preferencia en el mercado.	Implantar sistemas de gestión de calidad para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos 3 años
	Se requiere implementar el Reglamento de Seguridad y Salud para Trabajadores.	Cumplir la norma técnica y demás reglamentaciones aplicables en un 80%, dentro de los próximos 3 años
	Aquamarina debe implementar la señalización y la norma técnica de accesibilidad de las personas al medio físico para cumplir con los requisitos de seguridad en el trabajo.	
	La empresa debe asegurar un adecuado medio físico, para que el personal realice sus funciones y sus actividades eficientemente.	
Aquamarina debe implementar normas de seguridad y salud en el trabajo para que el personal labore eficientemente al sentirse seguro ante posibles riesgos.		
La empresa no cuenta con un levantamiento y gestión de sus procesos.	La empresa debe definir las actividades y funciones de su personal; así como fortalecer sus habilidades y capacidades para tener éxito en el mercado de la higiene.	Implementar un Manual de funciones, procesos y procesamientos que incremente en un 60% la eficiencia en el desempeño de nuestro personal, dentro de un periodo de 5 años
	Es recomendable elaborar un manual de procesos que permita al personal tener conocimiento de los procesos con sus funciones y actividades específicas para lograr facultamiento y eficiencia.	
	Es necesario considerar el Reglamento de Seguridad y Salud para Trabajadores dentro del levantamiento y gestión de los procesos	
	Se ha de implementar gestión por procesos para incrementar la rentabilidad.	
La empresa cuenta con planes de reestructuración en procesos e infraestructura.	Se debe asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos para tener mayor preferencia en el mercado de empresas de nivel medio-alto.	Realizar un modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad en un 40% en los próximos 5 años
	Se debe garantizar el desarrollo del proceso productivo con personal especializado y capacitado, potenciando el 35% de inclusión de personas con discapacidad.	Implantar un Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, que incremente en un 40% su rendimiento, durante los próximos 3 años
	Se debe garantizar el cumplimiento de procesos y actividades con personal especializado y capacitado.	
	La empresa debe considerar la adquisición de equipos de alta tecnología que puedan mejorar el desarrollo de los procesos y la calidad de sus productos para tener mayores posibilidades de incremento de rentabilidad.	Mejorar en un 75% las condiciones físicas y el equipamiento de la empresa para que el personal labore en condiciones adecuadas y mejore su rendimiento, en los próximos 3 años

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

Elaborado por: La Autora

Como se puede visualizar, los objetivos estratégicos que se formularon, abarcan cada una de las perspectivas de trabajo y cada uno de los asuntos críticos analizados previamente. El periodo de tiempo considerado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados varía de entre 3 y 5 años, correspondientes a la planificación a largo plazo. Es necesario explicar que los dos primeros asuntos se cumplirán en base al objetivo de marketing planteado, el mismo que abarca la perspectiva económica y la del cliente y otros stakeholders. De igual manera, se abarca dentro de la perspectiva de procesos internos a los asuntos cuarto y quinto.

5.8. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores son variables que establecen la relación entre los asuntos estratégicos y las estrategias de valor declaradas anteriormente, ya sea de manera cuantitativa o cualitativa. Los indicadores se emplean para analizar la situación de la empresa, a través de sus aspectos críticos, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos planteados en aquellos aspectos.

Los propósitos de los indicadores clave de desempeño se enumeran a continuación:

- Interpretar lo que ocurre con el asunto crítico, en función del objetivo estratégico planteado
- Tomar medidas preventivas y/o correctivas cuando las variables exhiban tendencias o valores imprevistos
- Evaluar las consecuencias de las medidas tomadas
- Monitorear la mejora continua (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Todo indicador de desempeño debe reunir ciertas características para poder alcanzar su propósito. Estas características son las siguientes:

1. Simbolizan una actividad importante o crítica, pueden indicar % mensual de reclamaciones recibidas, productividad mensual, facturación mensual, % ausentismo, % cuota de mercado, número de no conformidades, etc.
2. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir
3. Sus resultados son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación

4. Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del aspecto valorado
5. Son fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de los resultados o medidas
6. Fáciles de establecer, mantener y utilizar
7. Compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permiten la comparación y el análisis. (Asociados, 2017)

Se debe asegurar el valor del uso de los indicadores clave de desempeño en base a las respuestas obtenidas de las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Qué es lo que se va a medir?
- 2) ¿Dónde es conveniente hacer la medición?
- 3) ¿Cuándo y con qué frecuencia hay que medir?
- 4) ¿Cómo y bajo qué norma se debe medir?
- 5) ¿Quién es el responsable de hacer la medición?
- 6) ¿Por qué y para qué se debe medir? (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Según R. Kaplan y D. Norton, 1992 un cuadro de mando debe contener un conjunto estructurado y balanceado de indicadores, los mismos que se clasifican en dos clases:

- Indicadores de resultados o genéricos: se emplean para vigilar las mediciones de los efectos que producen los sistemas, procesos o actividades.
- Indicadores de actuación, indicadores de proceso o de previsión: se aplican para monitorear las evoluciones de los resultados, a través del seguimiento de las causas que producen esos resultados.

Es importante aclarar que solo el empleo de los indicadores en las áreas críticas no garantiza el valor de los resultados de estos, sino que, es necesario contar con información veraz y oportuna respecto a las variables en estudio. La información que se pretenda obtener debe considerar claramente qué se va a medir y cómo se lo va a medir, esto se ha de realizar con la finalidad de tener un mejor nivel de exactitud, precisión, repetitividad, reproducibilidad y estabilidad de la medición.

A continuación se presenta un ejemplo del proceso de medición:

- Identificación de a variable a ser medida: qué

- Definición de las condiciones de medición: dónde se medirá, cuándo se medirá (frecuencia), cómo se medirá, quién hará la medición, por qué se medirá y para qué se medirá
- Definición de las herramientas de medición
- Captura de datos
- Análisis y procesamiento de datos para obtener información
- Empleo de la información para la mejora continua (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

En base a lo expuesto respecto a los indicadores clave de desempeño, se procede a la elaboración y definición de los mismos para la empresa Aquamarina (tabla 15):

Tabla 15 Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Implementar buenas estrategias de marketing para promocionar nuestros productos con el fin de incrementar en un 70 % las ventas y lograr un crecimiento económico del 25%, dentro de un periodo de 3 años	Ventas 2018 vs Ventas 2021
Lograr la satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes en al menos un 80% en los próximos 3 años	Porcentaje de clientes satisfechos que retornan para adquirir nuestros productos
	Porcentaje de quejas, reclamos y sugerencias resueltas
Implantar sistemas de gestión de calidad para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos 3 años	Rendimiento de calidad
Cumplir la norma técnica y demás reglamentaciones aplicables en un 80%, dentro de los próximos 3 años	Porcentaje de cumplimiento de leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas para 2021
Implementar un Manual de funciones, procesos y procesamientos que incremente en un 60% la eficiencia en el desempeño de nuestro personal, dentro de un periodo de 5 años	Porcentaje de eficiencia productiva del personal
Realizar un modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad en un 40% en los próximos 5 años	Porcentaje de eficiencia y eficacia de los procesos
Implantar un Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, que incremente en un 40% su rendimiento, durante los próximos 3 años	Porcentaje de personal capacitado acorde a su puesto de trabajo
	Porcentaje de trabajadores que han sido evaluados en sus funciones
Mejorar en un 75% las condiciones físicas y el equipamiento de la empresa para que el personal labore en condiciones adecuadas y mejore su rendimiento, en los próximos 3 años	Implementación de planta con distribución inclusiva para 2021

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

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar se establecieron indicadores clave de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos planteados dentro de los periodos de tiempo establecidos. Es menester aclarar que la información clave con la que se contó fue

gracias a la participación de los miembros de la empresa quienes ayudaron a la formulación de los indicadores clave de desempeño, entendiendo que estos indicadores buscan describir, medir, gestionar y mejorar la empresa Aquamarina.

5.9. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que facilita la toma de decisiones; esta herramienta está formada por un conjunto de objetivos e indicadores, fue diseñada por R. Kaplan y D. Norton (2004), llamada “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, ayuda a mejorar la gestión estratégica a largo plazo, ya que permite a toda la empresa conocer los objetivos estratégicos y motiva a que sus miembros unifiquen esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas, con el fin de que estos objetivos creen valor para la organización y no sean solo un instrumento de recopilación de información.

Es importante mencionar que el cuadro de mando tiene la facilidad de evaluar la puesta en marcha de las distintas estrategias de manera que estas pueden ser modificadas en el caso de que no estén alcanzando los objetivos establecidos o de que puedan ser adaptadas a los cambios constantes en la evolución del mercado, análisis de competidores y del entorno.

El CMI se conforma y funciona en base a los siguientes aspectos importantes, los mismos que enfatizan tres dimensiones:

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

El cuadro de mando integral dentro de la empresa Aquamarina busca alcanzar los siguientes propósitos:

- Articular la “teoría” de la organización para gestionarla en “doble lazo”: estrategia y táctica (presupuesto/operaciones)
- Describir e implementar la estrategia empresarial bajo relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos, manteniendo un diferencial competitivo
- Integrar y desplegar: temas y asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategias de valor y presupuestos referenciales
- Facilitar la comunicación interna y la elaboración de los planes estratégico y operativos
- Ofrecer una visión panorámica compartida que permita integrar esfuerzos para la coordinación, la ejecución, el seguimiento y el control de los planes
- Permitir la realización de auditorías de resultados, el análisis y la aplicación de estos
- Evitar suboptimizaciones que resultan de priorizar la búsqueda de resultados económico-financieros
- Gestionar el desarrollo integral de la organización, vinculada con su entorno (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Es importante aclarar que el cuadro de mando integral debe basar su estructura en las cuatro perspectivas: la perspectiva económica y financiera la cuál es resultado de la perspectiva del cliente y otros stakeholders; la misma que a la vez se deriva de la perspectiva de procesos internos, y esta última se deriva de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En casos que han obtenido éxito se ha hecho uso del cuadro de mando integral, por lo que se menciona los subsiguientes porcentajes de actuación de cada una de las cuatro perspectivas, a continuación:

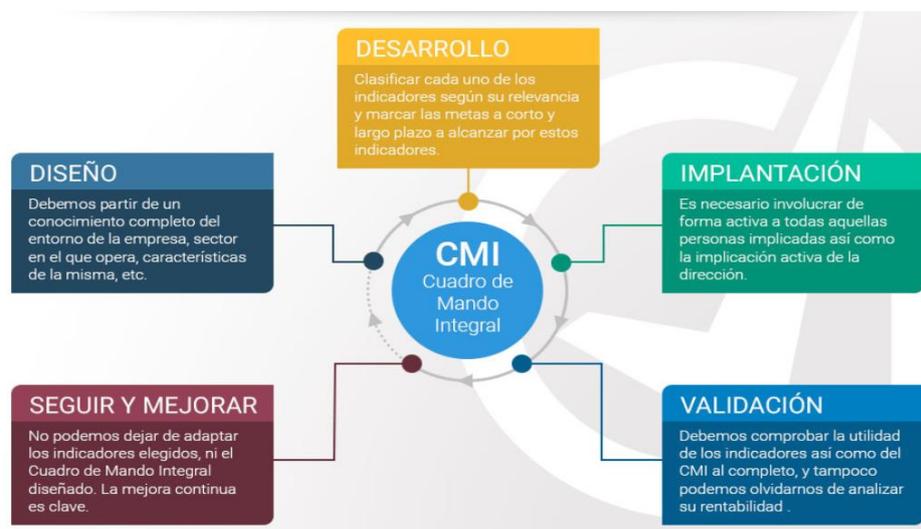
- En la perspectiva económica y financiera (resultados tangibles): 20%
- En la perspectiva del cliente y otros stakeholders (resultados tangibles): 20%
- En la perspectiva de procesos internos (aspectos intangibles): 40%
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (aspectos intangibles): 20%

En la siguiente imagen se puede observar las relaciones causa-efecto que tiene cada una de las cuatro perspectivas dentro del cuadro de mando integral:



Fuente: adaptado de (Norton K. y., Mapas estratégicos, 2004)

Implantación de un Cuadro de Mando Integral, a través de etapas claves que permitirán una planeación estratégica eficaz:



Fuente: (Rojo, 2016)

Para la aplicación del CMI es aconsejable hacerlo a través de los dos instrumentos básicos necesarios, los cuales son: el mapa estratégico y el tablero de control; elementos que se estudiarán más adelante.

5.9.1. Mapa estratégico

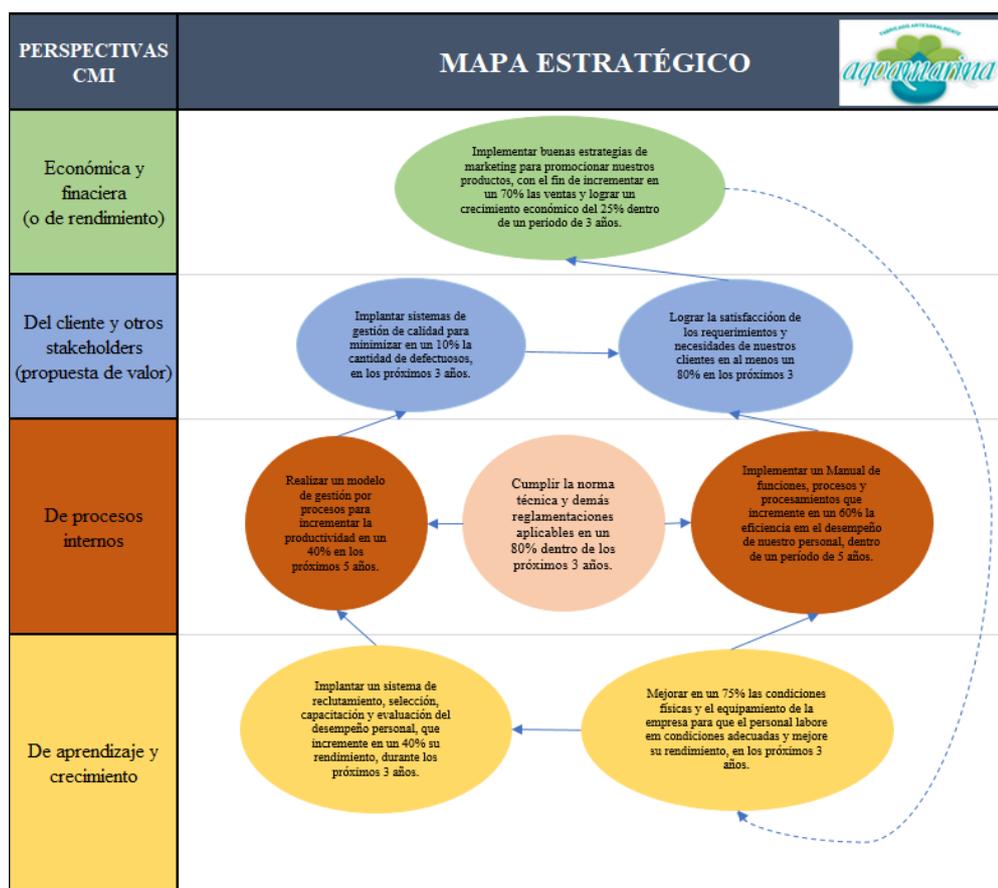
Los mapas estratégicos permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia de la empresa. Por lo tanto, se llama mapa estratégico a un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral, ya que ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que nos los presenta agrupados en las cuatro perspectivas, las mismas que representan aquellas dimensiones críticas clave en la organización. (Fernández, 2001)

El propósito del empleo de un mapa estratégico es el de facilitar la descripción el proceso de transformación de los activos tangibles de la empresa en resultados tangibles. El precepto fundamental que se debe considerar para ello es que, el logro de los objetivos de una determinada perspectiva debe permitir el logro de los objetivos de las perspectivas del nivel inmediato superior. (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Si se sigue el flujo de las relaciones en el mapa estratégico y se pone por escrito, se tendrá la descripción completa de la estrategia de la empresa. El mapa estratégico se puede considerar como una herramienta fuerte de comunicación ya que posibilita el hecho de que el personal entienda la estrategia y la traduzcan en acciones. Permite que la alta dirección de la empresa tenga una visión clara y en tiempo real de cuáles de los aspectos de la estrategia están teniendo éxito y cuáles no.

En base a lo expuesto se presenta el mapa estratégico para la empresa Aquamarina en el que se presenta el logro de los objetivos estratégicos propuestos; desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento correspondiente al nivel inferior hasta la perspectiva económica y financiera correspondiente al nivel superior (ilustración 6):

Ilustración 6 Formato para la elaboración del mapa estratégico-Aquamarina



Fuente: adaptado (Norton K. y., Mapas estratégicos, 2004)

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar dentro de este mapa estratégico se identifican las perspectivas del cuadro de mando integral, las mismas en las que se ubican los objetivos estratégicos y se grafica la relación de causa-efecto existente entre ellos, esto es mediante segmentos de línea recta que parten desde el objetivo estratégico inicial de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta el objetivo estratégico final de la perspectiva económica y financiera. Este mapa pretende establecer el balance en cada perspectiva con el cumplimiento del objetivo inicial hacia el cumplimiento del siguiente y así sucesivamente; por lo tanto, al alcanzar el cumplimiento del objetivo final se establece una conexión entre el objetivo inicial mediante una línea discontinua de manera que refleje el cierre del ciclo de mejora continua dentro del proceso estratégico.

5.9.2. Tablero de control

Las grandes empresas hacen uso del tablero de control en la planeación estratégica con el propósito de tener información actualizada y accesible para tener un control respecto al cumplimiento de los objetivos basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa que necesiten gestión.

Según (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018) el tablero de control es una matriz que integra información básica sobre los principales componentes de la gestión estratégica organizacional, posibilitando así su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados.

Los objetivos principales del tablero de control son:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas. (Fleitman, La Importancia de los Tableros de Control, 2010)

Un tablero de control suele contener información sobre los aspectos considerados en cada una de las perspectivas del cuadro de mando, de acuerdo a la realidad y necesidad de la empresa. Dentro de esta información se encuentran:

- Los temas críticos
- Los asuntos críticos
- Los objetivos estratégicos, según su relación de prelación
- Los indicadores clave de desempeño
- Las estrategias integrales de valor, resultantes de la fusión de todas las estrategias de valor correspondientes a cada asunto crítico en estudio
- Y el presupuesto referencial para la implementación de cada estrategia.
(Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

A continuación se presenta el tablero de control estructurado para la empresa Aquamarina (ilustración 7):

Ilustración 7 Formato para la elaboración del tablero de control-Aquamarina

	TEMA CRÍTICO	ASUNTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Económica y financiera (o de rendimiento)	CRECIMIENTO ECONÓMICO	Aquamarina tiene bajos niveles de productividad y participación de mercado por falta de ventas.	Implementar buenas estrategias de marketing para promocionar nuestros productos con el fin de incrementar en un 70 % las ventas y lograr un crecimiento económico del 25%, dentro de un periodo de 3 años	Ventas 2018 vs Ventas 2021	La empresa debe implementar buenas estrategias de marketing para promocionar de mejor manera la calidad de sus productos, con el fin de contrarrestar la oferta de la competencia y así lograr mayor preferencia y participación en el mercado para incrementar sus ventas.	\$7.000,00
	COMERCIALIZACIÓN	La empresa no dispone de una buena gestión de marketing frente a sus competidores.				
Del cliente y otros stakeholders (propuesta de valor)	CALIDAD DE PRODUCTOS	La empresa oferta productos de calidad para la higiene personal.	Lograr la satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes en al menos un 80% en los próximos 3 años Implantar sistemas de gestión de calidad para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos 3 años	Porcentaje de clientes satisfechos que retornan para adquirir nuestros productos Porcentaje de quejas, reclamos y sugerencias resueltas Rendimiento de calidad	Aquamarina incrementará su rentabilidad con la oferta de sus productos de calidad a bajo costo y elaborados con procedimientos adecuados, para lograr mayor preferencia en el mercado.	\$28.000,00
	SEGURIDAD Y SALUD	Aquamarina no cumple con las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de seguridad en el trabajo.	Cumplir la norma técnica y demás reglamentaciones aplicables en un 80%, dentro de los próximos 3 años	Porcentaje de cumplimiento de leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas para 2021	La empresa debe implementar las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas aplicables en cuanto a la Seguridad y Salud en el trabajo para que su personal se desempeñe eficientemente.	\$3.000,00
De procesos internos	GESTIÓN DE OPERACIONES INTERNAS	La empresa no cuenta con un levantamiento y gestión de sus procesos.	Implementar un Manual de funciones, procesos y procesamientos que incremente en un 60% la eficiencia en el desempeño de nuestro personal, dentro de un periodo de 5 años Realizar un modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad en un 40% en los próximos 5 años	Porcentaje de eficiencia productiva del personal Porcentaje de eficiencia y eficacia de los procesos	Debe implementarse un modelo de gestión por procesos y un manual de funciones que permita al personal definir sus actividades y funciones para asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos, con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa y tener mayor preferencia en el mercado de la higiene.	\$51.000,00
	CAPITAL HUMANO	La empresa cuenta con planes de reestructuración en procesos e infraestructura.	Implantar un Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, que incremente en un 40% su rendimiento, durante los próximos 3 años Mejorar en un 75% las condiciones físicas y el equipamiento de la empresa para que el personal labore en condiciones adecuadas y mejore su rendimiento, en los próximos 3 años	Porcentaje de personal capacitado acorde a su puesto de trabajo Porcentaje de trabajadores que han sido evaluados en sus funciones Implementación de planta con distribución inclusiva para 2021	Aquamarina debe mejorar su infraestructura para alcanzar un adecuado clima laboral e implementar un sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño laboral, que garantice el desarrollo del proceso productivo con personal especializado y capacitado.	\$45.000,00

Fuente: adaptado (Norton K. y., Mapas estratégicos, 2004)

Elaborado por: La Autora

5.10. Plan estratégico

Para gestionar la estrategia empresarial se hace uso de un sistema integral de análisis y de propuestas en el que se sustenta las actividades que se realizarán. Todas estas herramientas constituyen lo que se denomina plan estratégico. El plan estratégico es entonces un procedimiento estructurado y sistemático de acción, que define, enfoca y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos para la organización. (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Según el autor Sainz de Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Como parte de la finalidad del plan estratégico se presenta los siguientes propósitos:

- Validar los objetivos estratégicos planteados
- Establecer una base para la auditoria de cumplimiento de los objetivos estratégicos y la aplicación de correctivos
- Asegurar que las estrategias de valor propuestas se cumplan sistemática y cronológicamente
- Determinar los enlaces interdisciplinarios requeridos
- Comunicar las expectativas a los interesados
- Permitir la elaboración de planes operativos anuales a partir de las estrategias propuestas (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Para el funcionamiento del plan estratégico se consideran los siguientes elementos que facilitan la comprensión del mismo y la verificación de su cumplimiento:

- La estrategia empresarial
- Las estrategias integrales de valor necesarias para dar tratamiento a los asuntos críticos
- El cronograma de trabajo, que se recomienda sea trimestral, cuatrimestral o semestral

- El detalle de los recursos de personal y físicos necesarios para asegurar la ejecución satisfactoria del plan
- La identificación del responsable primario de su ejecución y de los responsables de ofrecer apoyo para que esta sea exitosa
- Los objetivos estratégicos planteados
- La descripción de las evidencias o los medios de verificación del grado de aplicación que se logre de las estrategias integrales de valor (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Para la empresa de jabonería artesanal “Aquamarina” se elaboró el siguiente plan estratégico (ilustración 8):

Ilustración 8 Formato básico para la elaboración del plan estratégico-Aquamarina

PLAN ESTRATÉGICO																				
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en ofrecer productos de calidad a precios accesibles que permitan satisfacer los requerimientos de nuestros clientes de manera que incremente la rentabilidad de la empresa, también valorando y brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo hacia nuestro capital humano, mediante la inclusión de personas con capacidades especiales dentro del proceso productivo con el fin de crear una ventaja competitiva con referencia a nuestros principales competidores.																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO			
Aquamarina debe mejorar su infraestructura para alcanzar un adecuado clima laboral e implementar un sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño laboral, que garantice el desarrollo del proceso productivo con personal especializado y capacitado													Capacitador	Maquinaria, equipos y materiales	\$45.000,00	Vicepresidenta	Jefe de Producción	Implantar un Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, que incremente en un 40% su rendimiento, durante los próximos 3 años	Incremento del nivel de desempeño laboral	
													Ingeniero Civil y obreros					Mejorar en un 75% las condiciones físicas y el equipamiento de la empresa para que el personal labore en condiciones adecuadas y mejore su rendimiento, en los próximos 3 años		
Debe implementarse un modelo de gestión por procesos y un manual de funciones que permita al personal definir sus actividades y funciones para asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos, con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa y tener mayor preferencia en el mercado de la higiene.													Personal de la empresa e Ingeniero de Producción y Operaciones	Manual, modelo e instalaciones	\$51.000,00	Jefe de Producción	Auditor externo	Implementar un Manual de funciones, procesos y procesamientos que incremente en un 60% la eficiencia en el desempeño de nuestro personal, dentro de un periodo de 5 años	Manual de funciones, procesos y procesamientos	
												Jefe de Producción						Auditor externo	Realizar un modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad en un 40% en los próximos 5 años	Modelo de gestión por procesos
La empresa debe implementar las leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas aplicables en cuanto a la Seguridad y Salud en el trabajo para que su personal se desempeñe eficientemente.													Ingeniero en Producción y Operaciones, Supervisora de Producción y Personal de la empresa	Instalaciones, documentos (reglamentos, leyes, etc), diseño de distribución de planta inclusiva y materiales	\$3.000,00	Técnico en Seguridad Industrial	Jefe de Producción	Cumplir la norma técnica y demás reglamentaciones aplicables en un 80%, dentro de los próximos 3 años	Porcentaje de cumplimiento de leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas de Seguridad y Salud en el trabajo	
																				Incremento del nivel de desempeño laboral
Aquamarina incrementará su rentabilidad con la oferta de sus productos de calidad a bajo costo y elaborados con procedimientos adecuados, para lograr mayor preferencia en el mercado.													Gestor de Marketing	Computadora y teléfonos móviles	\$28.000,00	Jefe de Producción	Ingeniero(a) en Alimentos	Lograr la satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes en al menos un 80% en los próximos 3 años	Incremento en ventas	
												Jefe de Producción							Implantar sistemas de gestión de calidad para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos 3 años	Disminución del porcentaje de defectuosos para 2021
La empresa debe implementar buenas estrategias de marketing para promocionar de mejor manera la calidad de sus productos, con el fin de contrarrestar la oferta de la competencia y así lograr mayor preferencia y participación en el mercado para incrementar sus ventas.													Ingeniero en Producción y Operaciones	Plan de Marketing y materiales publicitarios	\$14.800,00	Jefe de Publicidad y Marketing	Vicepresidenta	Implementar buenas estrategias de marketing para promocionar nuestros productos con el fin de incrementar en un 70 % las ventas y lograr un crecimiento económico del 25%, dentro de un periodo de 3 años	Incremento del porcentaje de ventas y participación en el mercado	

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

Elaborado por: La Autora

El presente Plan Estratégico se estructura en base a los recursos; tanto humanos como materiales necesarios para la ejecución del trabajo. El presupuesto referencial de la inversión necesaria para el cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos propuestos. El responsable primario, quién tiene la responsabilidad de asegurar la obtención de resultados y quién responderá en primera instancia sobre el cumplimiento de lo planteado en el plan estratégico; los de apoyo, que son personas que brindan apoyo a los propósitos del plan y finalmente se tiene las evidencias, que son medios de verificación o de constancia de que el trabajo se realizó.

Conclusiones

Al terminar el presente capítulo se puede concluir el logro de la elaboración de la planificación a largo plazo, la misma que corresponde al tercer objetivo específico del proyecto. Para el desarrollo de este capítulo se contó con la participación de los miembros y socios de la empresa, específicamente con: la vicepresidenta, el jefe de producción y la supervisora de producción, quienes a través de reuniones aportaron con ideas y criterios que facilitaron la toma de decisiones a lo largo del desarrollo y estructuración del plan estratégico. Como parte inicial del proceso de elaboración de la planificación a largo plazo se realizó la identificación de temas estratégicos y asuntos estratégicos tanto internos como externos, los cuáles sirvieron de base para describir los elementos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la empresa, estos elementos fueron analizados en base a la matriz FO, FA, DO, DA, la misma que permite identificar si hay o no relación entre ellos.

Posteriormente se realizó la evaluación de los asuntos estratégicos con el fin de obtener resultados sobre qué conjunto de asuntos estratégicos (internos o externos) de la empresa tiene mayor nivel de robustez estratégica; pues bien los resultados que se obtuvieron indican que el conjunto de asuntos críticos es en el que se deben diseñar y definir estrategias de valor para potenciar la robustez interna de la empresa, seguido de esto se definió las estrategias de valor, haciendo uso de la matriz FO, FA, DO ,DA y de la relación existente entre los asuntos estratégicos tanto internos como externos.

Con estos análisis previos se pudo llegar a la formulación de objetivos estratégicos e indicadores claves de desempeño, los mismos que ayudarán a la empresa a alcanzar el escenario deseado. Fue necesario hacer uso del cuadro de mando integral y del mapa estratégico para poder visualizar el cumplimiento de los objetivos en base a las cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y otros stakeholders y económica y financiera; esto sirvió para ver como el logro del objetivo inicial conlleva al logro del siguiente y así sucesivamente hasta el logro del último objetivo. Finalmente se elaboró el plan estratégico, el cual, es elemento derivado de todos los análisis previos, este elemento plasma los recursos y los responsables necesarios para la ejecución del trabajo y acciones propuestas, también se considera un presupuesto referencial que ayude al cumplimiento del trabajo, todo este proceso deberá evidenciarse en medios de verificación a modo de constancia de que el trabajo se realizó.

CAPÍTULO 6

PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

Este capítulo final trata sobre la planificación a corto plazo; es decir el plan operativo anual (POA), este tipo de planeación abarca el período de un año. Dentro de este apartado se realizará la conceptualización del tema en estudio, formulación de los objetivos a corto plazo con sus beneficios y propósitos y la estructuración del POA con cada uno de los elementos que este requiere contener para examinar las áreas consideradas como necesarias de gestión y así poder aportar con acciones que aseguren la mejora continua de la empresa.

6.1. Introducción

La planificación a corto plazo hace referencia a la formulación de acciones que permitan alcanzar metas y objetivos en un futuro próximo (inmediato). Hay que hacer auge en que la planificación a corto plazo no debe significar decisiones impulsivas sino un plan de acción razonable y realista, en el cuál es necesario identificar, seleccionar y asignar actuaciones, necesidades y recursos disponibles a diferentes áreas de la empresa para establecer una estrategia e implementar una acción y así poder direccionar y controlar a la empresa en el periodo de tiempo determinado.

La importancia de la planificación a corto plazo radica en que permite a la empresa estar anticipada ante dificultades y desafíos, latentes en su entorno. Un plan operativo puede enfocarse mejor en las operaciones diarias para lograr la estrategia fijada y además tendrá un seguimiento de cuando inician las acciones importantes, evaluándolas durante el año contemplado en el plan operativo anual. (Plandisc, 2016)

Como parte de la importancia de la planificación a corto plazo, se presentan los siguientes beneficios que este puede alcanzar en la empresa:

- Asegura la compatibilidad de los resultados a corto plazo (un año) con la gestión a largo plazo
- Garantiza comunicación efectiva entre personas y centros de trabajo y la realización de auditorías
- Ayuda a definir líneas de actuación y lenguaje común
- Facilita otras labores de planificación y presupuestación

- Promueve el trabajo en equipo y la conformación de intra organizaciones (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

6.2. Objetivos a corto plazo

El éxito de un objetivo a corto plazo implica la puesta en marcha de variables y recursos que suelen dar apertura a nuevas opciones y oportunidades, lo cual es importante porque desencadenan en la innovación para el desarrollo de su personal, estructura y producto o servicio. Por esto, reflejan un valor añadido durante el camino que recorre la empresa hasta llegar al escenario deseado.

Estos objetivos pueden parecer poco relevantes, debido a que representa pasos pequeños y a veces casi invisibles, pero que, al pasar el periodo de tiempo para el que están formulados permiten observar grandes cambios al ser considerados en su conjunto.

Para una adecuada formulación de los objetivos a corto plazo se ha de considerar los siguientes aspectos de interés:

- Constituyen el punto focal de un plan operativo anual
- Se generan a partir del análisis de los objetivos y el plan estratégicos
- Enfocan solamente lo que se aspira alcanzar, no el cómo se lo alcanzará
- Han de referirse a los logros proyectados
- Los objetivos a alcanzar de manera continua se denominan normas de desempeño
- Definen específicamente un solo resultado medible y alcanzable
- Apoyan el cumplimiento del plan estratégico y permiten la elaboración de planes operativos anuales
- Permiten gestionar las estrategias de valor contenidas en las estrategias integrales del plan estratégico
- Se los redacta iniciando con un verbo de acción en infinitivo (Coronel, Guía de Gestión Estratégica, 2018)

Para la empresa Aquamarina se han definido los siguientes objetivos estratégicos a corto plazo (tabla 17):

Tabla 16 Formato básico para la formulación de objetivos a corto plazo-Aquamarina

		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implantar un Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, que incremente en un 40% su rendimiento, durante los próximos 3 años	Implantar un Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, que incremente en un 20% su rendimiento, en el próximo año
	Mejorar en un 75% las condiciones físicas y el equipamiento de la empresa para que el personal labore en condiciones adecuadas y mejore su rendimiento, en los próximos 3 años	Mejorar en un 50% las condiciones físicas y el equipamiento de la empresa para que el personal labore en condiciones adecuadas y mejore su rendimiento, en el próximo año
PROCESOS INTERNOS	Cumplir la norma técnica y demás reglamentaciones aplicables en un 80%, dentro de los próximos 3 años	Cumplir con la norma técnica y demás reglamentaciones aplicables en un 50% en el próximo año
	Implementar un Manual de funciones, procesos y procesamientos que incremente en un 60% la eficiencia en el desempeño de nuestro personal, dentro de un periodo de 5 años	Implementar un manual de funciones, procesos y procesamientos que incremente en un 35% la eficiencia en el desempeño de nuestro personal, dentro del próximo año
	Realizar un modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad en un 40% en los próximos 5 años.	Realizar un modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad en un 25% en el próximo año
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	Lograr la satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes en al menos un 80% en los próximos 3 años	Lograr la satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes en al menos un 50%, hasta después de un año
	Implantar sistemas de gestión de calidad para minimizar en un 10% la cantidad de defectuosos, en los próximos 3 años	Implantar sistemas de gestión de calidad para minimizar en un 5% la cantidad de defectuosos, hasta después de un año
ECONOMÍA Y FINANZAS	Implementar buenas estrategias de marketing para promocionar nuestros productos con el fin de incrementar en un 70 % las ventas y lograr un crecimiento económico del 25%, dentro de un periodo de 3 años	Implementar buenas estrategias de marketing para promocionar nuestros productos con el fin de incrementar en un 40% las ventas y lograr un crecimiento económico del 10%, en el próximo año

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

Elaborado por: La Autora

Los objetivos que se pueden visualizar fueron formulados en base a los objetivos estratégicos y las estrategias integrales, porque con estos elementos en conjunto se podrá abarcar en el POA las áreas críticas necesarias de gestión en la empresa Aquamarina.

6.3. Planes operativos anuales

El plan operativo anual es un documento que se elabora al final del año anterior, este documento debe ser analítico, específico y detallado, ya que su enfoque está dirigido precisamente al nivel interno de la empresa. Este instrumento de trabajo debe ser una herramienta de comunicación entre todos los miembros de la empresa.

El plan operativo anual dentro de una empresa sirve para orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo, esto se resume en:

- Dirigir “el camino anual” hacia la visión que tiene el equipo directivo
- Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la estrategia
- Asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor
- Reducir la improvisación y prevenir riesgos
- Medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización
- Optimizar los resultados con recursos limitados (Pérez, 2018)

A continuación se enumeran los elementos que el plan operativo anual debe contener:

- Los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado
- Las actividades o acciones para lograr cada resultado, explicando cómo se lo va a conseguir
- Las personas responsables de cada actividad
- Los recursos que se necesitan y los que se disponen para realizar cada actividad
- Un cronograma de las actividades a realizar con los recursos disponibles, acorde a la duración del Plan Operativo Anual
- Evidencias periódicas como medios de verificación (OSC, 2018)

En la siguiente ilustración se presenta el plan operativo anual con sus elementos claves que permitirán el direccionamiento de la empresa Aquamarina para el año 2019 (ilustración 9):

Ilustración 9 Formato básico para la elaboración de un plan operativo anual-Aquamarina

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																			
ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR: Todas las estrategias integrales de valor que constan en el Plan Estratégico																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS	PRIMARIO		DE APOYO			
Restauración física para Gestión Administrativa													Obreros	Espacio físico, materiales, maquinaria y equipos	\$21.000,00	Vicepresidenta	Ingeniero Civil	Mejorar en un 50% las condiciones físicas y el equipamiento de la empresa para que el personal labore en condiciones adecuadas y mejore su rendimiento, en el próximo año	Mejora en infraestructura
Adecuación especializada de las áreas de trabajo de los procesos claves (Considerando la inclusión)													Personal administrativo y operativo	Instalaciones, equipamiento		Técnico en Seguridad Industrial	Jefe de Producción		Nivel de desempeño laboral
Capacitaciones INSITU													Capacitador	Módulos		Jefe de Producción	Supervisora de Producción		Implantar un Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, que incremente en un 20% su rendimiento, en el próximo año
Elaboración de un mapa de procesos para la identificación y secuencia de procesos													Personal de la empresa e Ingeniero en Producción y Operaciones	Instalaciones, modelo y manual propuesto	\$10.200,00	Jefe de Producción	Auditor externo	Implementar un manual de funciones, procesos y procesamientos que incremente en un 35% la eficiencia en el desempeño de nuestro personal, dentro del próximo año	Mapa de procesos estructurado
Descripción de cada uno de los procesos y funciones del personal insitu												Realizar un modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad en un 25% en el próximo año							Procesos y funciones definidos y documentados
Seguimiento y medición de los procesos												Indicadores de monitoreo y control							
Mejora de procesos												Porcentaje de mejora de los procesos							
Implementación del Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo													Personal de la empresa	Documentos (leyes, reglamentos, etc), instalaciones y equipamiento	\$10.000,00	Técnico en Seguridad Industrial	Jefe de Producción	Cumplir con la norma técnica y demás reglamentaciones aplicables en un 50% en el próximo año	Cantidad de leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, normas y normativas aplicables cumplidas
Adecuación especializada en las áreas de trabajo de los procesos claves (Considerando la inclusión)																			
Implementación de la normativa de accesibilidad de las personas al medio físico																			
Contratación de un técnico autorizado por entes reguladores y especializado en desarrollo de productos para la higiene personal y doméstica													Personal operativo	Equipamiento especializado en calidad	\$10.000,00	Técnico autorizado y especializado	Jefe de Producción	Lograr la satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes en al menos un 50%, hasta después de un año	Notificación Sanitaria
Adquisición de equipos e instrumentos para control de calidad												Mayor control de calidad							
Obtención de Notificación sanitaria para las productos de Aquamarina que cumplan con las normativas de calidad												Notificación Sanitaria							
Implementación de un Sistema de Calidad												Sistema de Calidad							Implantar sistemas de gestión de calidad para minimizar en un 5% la cantidad de defectuosos, hasta después de un año
Contratación de un agente vendedor													Jefe de Producción y Supervisora de Producción	Plan de Marketing y material publicitario	\$5.200,00	Empresa de Publicidad y Marketing	Vicepresidenta	Implementar buenas estrategias de marketing para promocionar nuestros productos con el fin de incrementar en un 40% las ventas y lograr un crecimiento económico del 10%, en el próximo año	Contrato Agente vendedor
Creación de la página web												Página web							
Desarrollo de contenido virtual (Redes sociales) relevante para la promoción de los productos												Cantidad de seguidores en redes sociales							
Elaboración de contenido audiovisual que capte la atención y el interés de los posibles pacientes y de los grupos de interés												Números de visualizaciones del contenido audiovisual							

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

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el plan operativo anual propuesto se describieron a detalle las acciones necesarias para gestionar cada área crítica de la empresa, es decir las áreas que están involucradas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

A través de una reunión con el jefe de producción se pudo formular las acciones de trabajo para el año 2019, haciendo uso de las estrategias integrales de valor y del plan estratégico, ya que al lograrse los objetivos a corto plazo formarán parte fundamental para que los objetivos estratégicos se desarrollen con normalidad en el largo plazo. De igual forma que en el plan estratégico se estableció sus recursos humanos y físicos, así como un presupuesto referencial, responsables y medios de evidencia.

Es importante aclarar que la alta gerencia de la empresa realizará reuniones durante el año para verificar si se está dando el cumplimiento del POA de acuerdo a lo planificado, de no ser este el caso se realizaran adaptaciones o modificaciones en los elementos del POA, para alcanzar el escenario deseado.

Por el momento la alta gerencia considera la contratación de personal para producciones en temporadas de alta demanda, pero esto dependerá del nivel de ingresos que se obtengan, ya que la empresa debido a reciente inversión en reestructuración no cuenta con el capital necesario para contratar personal; por lo tanto este es un ejemplo de modificaciones que la alta gerencia consideraría durante el desarrollo del POA.

Conclusiones

Este capítulo final corresponde a la planificación a corto plazo, el cual se desarrolló en base al plan estratégico elaborado en el capítulo 5 (Planificación a largo plazo) debido a que en este capítulo 5, se identificaron las áreas críticas de la empresa Aquamarina, y por lo tanto como propósito de la planificación a corto plazo es necesario implementar en dichas áreas críticas las acciones de trabajo, las cuáles fueron formuladas por el jefe de producción y la autora, con el fin de que permitan cumplir los objetivos a corto plazo hasta el final del año y así tener bases sólidas para los posteriores años. Este Plan Operativo tiene su enfoque en las acciones de trabajo que contempla, motivo por el cuál será controlado y evaluado durante su tiempo planificado, esto con el fin de adaptarlo a los cambios que se puedan presentar en el entorno en el que se desempeña la empresa Aquamarina. Debido a que la empresa no cuenta con estructura interna efectiva, en primera instancia este Plan Operativo servirá de herramienta de compatibilidad entre la planificación a largo plazo y la planificación a corto plazo, comunicación, facilitará la planificación y presupuestación, y el trabajo en equipo.

Conclusiones

El presente proyecto fue de suma importancia para la empresa AQUAMARINA ya que permitió analizar a la empresa tanto a nivel interno como nivel externo; y generar estrategias que logren el desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado de la higiene personal.

El cumplimiento del primer objetivo se pudo realizar en base a la elaboración de los siguientes capítulos: capítulo 1 con la descripción de la empresa y su modelo de negocio, capítulo 2 con el análisis situacional por medio de varias interrogantes que contemplan aspectos importantes que permitieron conocer que la empresa realiza la elaboración de sus procesos de manera empírica y con personal no calificado, lo cual repercute en la calidad de sus productos y en el incumplimiento de las leyes y reglamentos exigidos por el sector de la higiene. También se pudo evidenciar que la empresa no se encuentra bien estructurada en costos, finanzas, información ni plan de contingencia; aspectos que estando bien definidos permitirán a la misma estar preparada ante cambios en su entorno.

En cuanto a las instalaciones, la empresa no se desarrolla con infraestructura, equipos y tecnología adecuada lo que genera limitaciones para la participación y desarrollo que pretende alcanzar en el mercado de la higiene, considerando este aspecto, en la actualidad los socios de la empresa y la directiva de la fundación, quienes son los encargados de la toma de decisiones consideran la implementación de una nueva nave industrial, equipos y tecnología; a más de fomentar la inclusión de los beneficiarios en el proceso productivo con la ejecución de una de las estrategias planteadas en este modelo (Implementación de planta con diseño inclusivo). En el capítulo 3 se realizó un análisis Causa-Síntoma-Consecuencia, el mismo que logró presentar de manera clara y visual los aspectos considerados como puntos débiles de la empresa; estos análisis facilitaron conocer la realidad de la empresa Aquamarina.

El logro de la formulación del direccionamiento estratégico se estableció al definir su concepción y al considerar los objetivos estratégicos planteados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, esto con el fin de generar oportunidades para los beneficiarios, potenciar sus habilidades y mejorar sus condiciones de vida. Con la definición de valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial se pretendió

reflejar el diario actuar de la empresa y como esta aspira ser vista y reconocida a través del tiempo.

Con la elaboración de la planificación a largo plazo y a corto plazo se logró el cumplimiento del tercer objetivo, en el cual se hizo uso de herramientas como la cadena de valor de Michael Porter y mapa de proceso para la identificación de áreas de gestión en las que se definieron los temas críticos para posterior formulación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las mismas que fueron valoradas y ponderadas mediante un análisis FODA, derivando en la evaluación de asuntos internos y externos para obtener los niveles de robustez estratégica respectivos, mediante este análisis se pudo verificar el estado tanto interno como externo de la empresa para poder tomar acciones de acuerdo a los resultados.

Se elaboró el plan estratégico en base al diseño propuesto por R. Kaplan y D. Norton (2004) del cuadro de mando integral, el cuál enfatiza el logro de cada una de las perspectivas; también se hizo uso del mapa estratégico y tablero de control. Es importante mencionar la activa participación de la alta dirección y personal operativo en el desarrollo de este objetivo, ya que se consideró de forma adecuada la asignación tanto de responsables como de recursos y de periodos de tiempo para el cumplimiento de los objetivos propuestos, a más de medios viables y factibles de verificación de la evidencia. En la realización del plan operativo anual como disgregamiento del plan estratégico, se elaboró y definió objetivos estratégicos para el año 2019, así como todos los elementos necesarios para su ejecución. La finalidad en el desarrollo de este objetivo fue el de generar estrategias y acciones que creen valor en la calidad de los productos, capital humano y procesos de la empresa Aquamarina con el fin de asegurar su posición y sostenibilidad en el mercado.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Aquamarina incurrir en un nivel mayor de innovación de sus productos mediante capacitaciones sobre nuevas técnicas de procesos artesanales, se debe realizar un análisis de costos para definición de precios y así lograr competitividad en el mercado al ofertar productos accesibles y cómodos para los clientes. También es necesario que la empresa considere ya estabilizar sus alianzas estratégicas y establecer niveles de tolerancia en la calidad de los aceites donados de manera que esto no genere mayor afectación al proceso productivo.

Se debe potenciar acciones amigables con el medioambiente tanto en procesos y métodos. Es necesario que la empresa consolide recursos para la elaboración de un plan de negocio con análisis del macro entorno para que tenga capacidad de reacción ante cambios en el mercado y stakeholders. La empresa debe revisar los reglamentos y normas propuestas con la finalidad de implementarlas en la reestructuración de la nueva industrial para cumplimiento de los objetivos planteados por el MIES y principalmente para el cumplimiento del valor agregado que propone este proyecto por medio de la inclusión de personas con discapacidades física e intelectual.

Se espera que la empresa busque medios en los que pueda darse a conocer y promocionar sus productos de manera constante, además de estudiar de manera frecuente la competencia, poniendo énfasis en el sector artesanal, de manera que se planteen mejoras que contrarresten la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos. Se debe priorizar el cumplimiento y comunicación del plan estratégico, además del control y seguimiento de las estrategias, acciones y objetivos propuestos, estos elementos deben ser compartidos a todo el personal, de manera que los plazos establecidos se cumplan, a más de potenciar la flexibilidad para corregir el plan cuando no se esté alcanzando los resultados esperados.

Bibliografía

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- ARMIJO, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Asociados, S.-T. &. (2017). *Característica de los indicadores de un sistema de gestión (II)*. Obtenido de <https://st-asociados.com/2017/06/caracteristica-los-indicadores-sistema-gestion-ii/>
- Camacho. (2002). Dirección Estratégica. *Espacios*.
- Carlos Luis Palacios Acero. (2016). *Dirección Estratégica*. (2. Ecoe Ediciones, Ed.)
- Castro, A. A. (Abril de 2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para la generación de políticas de crecimiento empresarila*.
- Coronel, I. (2018). *Guía de Gestión Estratégica*. Cuenca.
- Coronel, I. (2018). *Guía de Gestión Estratégica*. Cuenca.
- Coronel, I. (2018). *Guía de Planeación Estratégica*.
- Corponet, Blog. (s.f.). <http://blog.corponet.com.mx/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>.
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos, 3 dic. 2012.
- David. (2013). Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*.
- David, F. R. (2013). En *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Ecuador, G. d. (s.f.). *MIES*.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos*, 9.
- Fleitman, J. (2010). *La Importancia de los Tableros de Control*. Obtenido de http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_03_balancedScorecard_Fleitman.pdf
- Fleitman, J. (2010). *La Importancia de los Tableros de Control*. Obtenido de http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_03_balancedScorecard_Fleitman.pdf
- Freije, A. &. (2009). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- IN, X. (8 de Enero de 2017). <http://www.marketing4food.com/glosario/planificacion-largo-plazo/>.
- López, J. C. (2018). *Planeación Estratégica UNIDES*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/home>

- López, J. C. (2018). *Planeación Estratégica UNIDES*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/home>
- Manriquez, V. (12 de 08 de 2014). *BS Grupo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/vmanriquez62/mapeo-de-procesos-37918706>
- Mestres, M. (6 de 8 de 2018). *Captio*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Norton, K. (1996). El Cuadro de Mando Integral. En K. y. Robert S.
- Norton, K. y. (2004). Mapas estratégicos. En adaptado.
- Norton, K. y. (2004). Mapas estratégicos. En adaptado.
- OSC, G. (4 de Enero de 2018).
- Pérez, V. A. (2018). *Plan Operativo Anual*. Tudela.
- Plandisc. (24 de 07 de 2016). Obtenido de <https://plandisc.com/es/el-plan-operativo-anual-es-una-herramienta-importante-para-la-planificacion/>
- pymesfuturo.om. (s.f.). <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>.
- Riquelme, M. (dieciséis de Julio de 2018). *La Cadena De Valor De Michael Porter*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rojo, A. (08 de 06 de 2016). *SBQ Consultores*. Obtenido de <https://www.s bqconsultores.es/cmi-herramienta-clave-la-planificacion-estrategica/>
- Strickland, T. y. (2001). *Administración Estratégica*. México: Mcgraw hill.
- Tepic, I. T. (s.f.). <http://itt-admon.tripod.com/itt-planea/unidad3/u3.htm>. Obtenido de Planeación Estratégica.
- Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. Mexico: Panorama.
- UNIDES, P. E. (s.f.). <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/iv-elementos-y-productos-de-la-planeacion-estrategica/4-1-objetivo-estrategicos>.
- Vogel, M. H. (2018). <https://www.tablerodecomando.com/estrategia/>.

Anexo 1 Temas estratégicos de acuerdo con la estructura del cuadro de mando integral

TEMAS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	
Económica y financiera (o de rendimiento)	Crecimiento (largo plazo)	Ingresos
		Valor de clientes
	Productividad (corto plazo)	Estructura de costos
		Utilización de activos
Del cliente y otros <i>stakeholders</i> (propuesta de valor)	Atributos del producto/servicio	Precio
		Calidad
		Disponibilidad
		Selección
		Funcionalidad
	Relación con el cliente	Servicio
		Asociación
Imagen empresarial	Marca	
De procesos internos	Gestión de operaciones	Abastecimiento
		Producción
		Distribución
		Gestión del riesgo
	Gestión de clientes	Selección de clientes
		Adquisición de clientes
		Retención de clientes
		Crecimiento de negociaciones
	Innovación de productos	Identificación de oportunidades
		Investigación y desarrollo
		Diseño y desarrollo de productos
		Lanzamiento de productos
	Regulación y sociedad	Medioambiente
		Seguridad y salud
		Prácticas de empleo
Responsabilidad social		
De aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Conocimientos
		Competencias
		Habilidades y destrezas
	Capital de información	Sistemas de información
		Redes e infraestructura informática
	Capital organizacional	Cultura
		Liderazgo
		Alineación
		Trabajo en equipo y conocimiento compartido
		Infraestructura física

*Anexo 2 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo
Decreto Ejecutivo 2393*

[Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf](#)

Anexo 3 Normas INEN Acceso Medio Físico

[normas_inen_acceso_medio_fisico.pdf](#)

Anexo 4 Ley Orgánica de Discapacidades

[LEY-ORGANICA-DE-DISCAPACIDADES-LOD.pdf](#)