



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO VÍNCULO DE TRANSICIÓN
ENTRE LA ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA Y LA ADMINISTRACIÓN
MODERNA EN AUTOMOTORES PÉREZ DE LA CIUDAD DE AMBATO
PARA EL AÑO 2011”

Disertación de grado previa la obtención del Título de Ingeniera Comercial
con mención en Marketing.

Línea de Investigación:

Planificación Control Estratégico

Autora:

NATALIA DEL ROCÍO PERÉZ VACA

Director:

ING. SALOMON ELIECER ERAZO NUÑEZ .

Ambato – Ecuador

Diciembre del 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO VÍNCULO DE TRANSICIÓN ENTRE LA
ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA Y LA ADMINISTRACIÓN MODERNA EN AUTOMOTORES
PEREZ DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA EL AÑO 2011”

Línea de Investigación: Planificación Control Estratégico

Autora:

NATALIA DEL ROCIO PEREZ VACA

Salomón Eliecer Erazo Núñez, Ing.

f _____

DIRECTOR

Lascano Aimacaña Nelson Rodrigo, Eco. MSC

f _____

CALIFICADOR

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing.

f _____

CALIFICADOR

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing. MBA

f _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador
Diciembre del 2012

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Natalia del Roció Pérez Vaca, portador de la cédula de ciudadanía 180388097-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Natalia del Roció Pérez Vaca

1803880978

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a mi Director de Tesis, Ing. Eliecer Erazo, por su permanente preocupación y sus sabios y oportunos consejos en el desarrollo de este trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato, por abrirme sus puertas generosamente para permitirme ascender un escaño más en mi preparación humana y profesional.

A los Maestros de la PUCE que me brindaron sus conocimientos profesionales y científicos en esta etapa de preparación académica.

A los colaboradores y clientes de Automotores Pérez por su valiosa colaboración con la información de campo, elementos imprescindibles y soporte fundamental de este trabajo.

Natalia del Rocío Pérez Vaca

DEDICATORIA

Mi disertación la dedico con todo mi amor y cariño:

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

A mis hijas y mi esposo soporte y pilar fundamental de la inspiración constante para alcanzar las metas propuestas en nuestro diario vivir gracias por su comprensión.

A mis queridos padres y hermanas, gracias por su gran corazón y capacidad de entrega, pero sobre todo por su apoyo incondicional, gracias a ustedes he llegado a esta meta.

Todo cuanto soy me lo debo a ustedes.

Natalia del Rocío Pérez Vaca

RESUMEN

La presente investigación sobre “la planificación estratégica como vínculo de transición entre la administración empírica y la administración moderna en automotores Pérez de la ciudad de Ambato para el año 2011” tiene como objetivo general, Proponer un Plan Estratégico global para promover una transición sostenida y coherente entre la administración empírica y la moderna. En consideración de las dos variables existentes, se ha realizado un marco teórico detallado sobre la Planificación Estratégica y la Administración moderna. Se planteó como hipótesis validar la influencia que tendrá la Planificación Estratégica como una herramienta o medio que permita una transición hacia la Administración contemporánea y moderna. Mediante el análisis matemático se verificó su relación intrínseca con el uso del estadígrafo del Chi Cuadrado. Para la operatividad de este trabajo se utilizó una metodología adecuada empleando técnicas como la encuesta y el test para recoger la información de campo, el uso de herramientas electrónicas como la hoja de cálculo de Excel para la Tabulación, Codificación y Graficación de los datos; además el uso de estadígrafos que permitieron comprobar y verificar las hipótesis correspondientes. Como alternativa de solución se propone la elaboración de un Plan Estratégico sencillo pero funcional y operativo para mejorar la administración, servicio y atención al cliente a futuro.

ABSTRACT

This research project is about "Strategic planning 2011 as a transitional link between empirical and modern management at Automotores Pérez in Ambato city. The overall objective is to propose a Global Strategic Plan to promote a sustained and coherent transition between empirical and modern management, taking into consideration two existing variables, a detailed theoretical framework about Strategic Planning and Modern Management which have been done. The hypothesis aimed to validate the influence of Strategic Planning as a tool or a means to enable the transition has been established, towards modern and contemporary management. Their intrinsic relationship was verified through mathematical analysis by using the chi-square statistic tool. For operational purposes of this paper, an appropriate methodology has been used, employing techniques such as surveys and test in order to collect field data, using electronic tools such as Excel spreadsheet for tabulation, coding and data graphing; and using statistic tools which allowed us to check and verify the corresponding hypothesis. As an alternative solution it is proposed to develop a simple but functional and operational Strategic Plan that will improve management, service and customer experience for the future.

PRELIMINARES

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema	1
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico	10
1.2.3. Prognosis	12
1.2.4. Formulación del problema.....	12
1.2.5. Preguntas básicas	12
1.2.6. Delimitación del problema.....	13
1.2.7. Delimitación de contenido	13
1.3. Justificación	13
1.4. Objetivos	15
1.4.1. General	15
1.4.2. Específicos.....	15
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	 16
2.1. Antecedente Investigativos	17
2.2. Fundamentación Filosófica	18
2.3. Categorías Fundamentales.....	19
2.3.1. La planificación estratégica.....	19
2.3.2. Marco para la Planificación Estratégica	22
2.3.3. Planificación, Diagnóstico Y Análisis Institucional.....	30
2.3.4. El método FODA.....	42
2.3.5. Misión Y Visión	47
2.3.6. Plan Estratégico	52
2.3.7. La Administración científica	57
2.3.8. Corrientes actuales en la administración	61
2.4. Fundamentación Legal.....	63
2.5. Hipotesis	63
2.6. Señalamiento de Variables	63

2.6.1. Variable dependiente	63
2.6.2. Variable independiente	63

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 64

3.1. Modalidad Básica de la Investigación	64
3.2. Nivel o Tipo de Investigación	65
3.3. Población o Muestra	65
3.4. Operacionalización de Variables.....	66
3.5. Plan de Recolección de Información.....	69
3.6. Plan de Procesamiento de la Información.....	69

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 70

4.1. Análisis.....	70
4.1.2. Resultados de los clientes internos.....	86
4.2. Interpretación de Datos.....	100
4.3. Verificación de Hipótesis.....	102
4.3.1. Planteo de Hipótesis	102
4.3.2. Regla de decisión	102
4.3.3. Cálculo de X^2	103
4.3.4. Conclusión	105

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA 107

5.1. Datos informativos	107
5.2. Antecedentes de la Propuesta	107
5.3. Objetivos	108
5.3.1. Objetivo general.....	108
5.3.2. Objetivos específicos	108
5.4. Justificación	110
5.5. Fundamentación	110
5.5.1. Planificación Estratégica	110
5.5.2. Plan estratégico, plan operativo y presupuesto	110
5.5.3. Fases del proceso de planificación	111
5.6. Metodología de pla de Acción.....	125
5.6.1. Esquema simplificado del plan estratégico	126
5.7. Administración	145
5.8. Previsión de la evaluación	145

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 146

6.1.	Conclusiones	146
6.2.	Recomendaciones	147
BIBLIOGRAFÍA		148
ANEXO 1		150
ANEXO 2		153

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos:

Gráfico 1.1: Árbol de problemas	10
Gráfico 2.1: Dialéctica de la Planificación Estratégica	30
Gráfico 3.1: Misión	48
Gráfico 4.1: Género de los clientes	72
Gráfico 4.2: Edad de los clientes	73
Gráfico 4.3: Relación de dependencia	74
Gráfico 4.4: Tiempo de ser cliente	75
Gráfico 4.5: Forma de conocer la empresa.....	76
Gráfico 4.6: Calificación de la empresa	77
Gráfico 4.7: Calificación de servicio y atención al cliente.....	78
Gráfico 4.8: Cualidades del personal de ventas.....	79
Gráfico 4.9: Cualidades del personal de oficina.....	80
Gráfico 4.10: Razones de compra en la empresa.....	81
Gráfico 4.11 Dificultades de pago	82
Gráfico 4.12: Solución conflictos de pago	83
Gráfico 4.13: Satisfacción al recibir el producto	84
Gráfico 4.14: Relación de precios	85
Gráfico 4.15: Relación tasas de crédito	86
Gráfico 4.16: Política y estrategia	88
Gráfico 4.17: Personas	90
Gráfico 4.18: Recursos y alianzas	92
Gráfico 4.19: Liderazgo.....	93
Gráfico 4.20: Procesos	95
Gráfico 4.21: Resultados en los clientes.....	97
Gráfico 4.22: Resultado en las personas	98
Gráfico 4.23: Perfil de los 7 indicadores	100
Gráfico 5.1: Fases de la planificación estratégica.....	126
Gráfico 5.2: Perfil del análisis interno.....	130
Gráfico 5.3: Perfil del análisis externo.....	131

Cuadros:

Cuadro 2.1: Interrogantes de la Planificación Estratégica	31
Cuadro 2.2: Matriz FODA	42
Cuadro 2.3: Matriz tentativa	44
Cuadro 2.4: Factores y variables de la Planificación estratégica.....	46
Cuadro 2.5: Matriz estrategias FODA.....	47
Cuadro 3.1: Variable independiente: Planificación estratégica	67
Cuadro 3.2: Variable Dependiente: Administración científica	68
Cuadro 4.1: Género de los clientes.....	72

Cuadro 4.2: Edad de los clientes	73
Cuadro 4.3: Relación de dependencia.....	74
Cuadro 4.4: Tiempo de ser cliente	75
Cuadro 4.5: Forma de conocer la empresa	76
Cuadro 4.6: Calificación de la empresa	77
Cuadro 4.7: Calificación de servicio y atención al cliente	78
Cuadro 4.8: Cualidades del personal de ventas	79
Cuadro 4.9: Cualidades del personal de oficina.....	80
Cuadro 4.10: Razones de compra en la empresa.....	81
Cuadro 4.11: Dificultades de pago.....	82
Cuadro 4.12: Solución conflictos de pago.....	83
Cuadro 4.13: Solución conflictos de pago.....	84
Cuadro 4.14: Relación de precios.....	85
Cuadro 4.15: Relación tasas de crédito	86
Cuadro 4.16: Declaración textual del indicador “Política y estrategia”	88
Cuadro 4.17: Ponderación “Política y estrategia”	88
Cuadro 4.18: Declaración textual del Indicador “Personas”	89
Cuadro 4.19: Ponderación Indicador “Personas”	90
Cuadro 4.20: Declaración textual indicador “Recursos y alianzas”	91
Cuadro 4.21: Ponderación “Recursos y alianzas”	91
Cuadro 4.22: Declaración textual indicador “Liderazgo”	93
Cuadro 4.23: Ponderación “Liderazgo”	93
Cuadro 4.24: Declaración textual del Indicador “Procesos”	94
Cuadro 4.25: Ponderación “Procesos”	95
Cuadro 4.26: Declaración textual del indicador “Resultados en los clientes”	96
Cuadro 4.27: Ponderación Indicador “Resultado en los clientes”	96
Cuadro 4.28: Declaración textual del indicador “Resultados en las personas” .	98
Cuadro 4.29: Ponderación del indicador “Resultados en las personas”	98
Cuadro 4.30: Ponderado de los 7 indicadores	99
Cuadro 4.31: Presentación de los datos	103
Cuadro 4.32: Cálculos	105
Cuadro 5.1: Perfil del análisis interno	129
Cuadro 5.2: Perfil del análisis externo	131
Cuadro 5.3: Estrategias FO, FA, DO, DA	133
Cuadro 5.4: Estrategias y actividades del objetivo 1.1.....	134
Cuadro 5.5: Estrategias y actividades del objetivo 1.2.....	135
Cuadro 5.6: Estrategias y actividades del objetivo 1.3.....	136
Cuadro 5.7: Estrategias y actividades del objetivo 2.1.....	137
Cuadro 5.8: Estrategias y actividades del objetivo 2.2.....	138
Cuadro 5.9: Estrategias y actividades del objetivo 2.3.....	139
Cuadro 5.10: Estrategias y actividades del objetivo 2.4.....	140
Cuadro 5.11: Proyectos	141
Cuadro 5.12: Indicadores y metas.	142

Cuadro 5.13: Indicadores y metas.	143
Cuadro 5.14: Flujo de caja.....	144
Cuadro 5.15: Cronograma de proyectos.....	145

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La Planificación Estratégica como vínculo de transición entre la Administración Empírica y la Administración Moderna en Automotores Pérez de la ciudad de Ambato para el año 2011”.

1.2. Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas, por lo general, adolecen un grave problema, el mismo que está relacionado con la administración y dirección desde un punto de vista eminentemente empírico, esto significa que no hay organización a la hora de dirigir técnicamente la empresa y la planificación ocupa un lugar muy inferior entre las prioridades de los propietarios y accionistas o socios de los negocios. Bajo este panorama se encuentra actualmente la empresa denominada “Automotores Pérez” ubicada en la ciudad de Ambato, sector los Tres Juanes, empresa que está dedicada a la compra, venta de vehículos semi-nuevos de todas las marcas, tonelaje y modelos.

Toda la administración de la empresa se lo realiza únicamente en función de las necesidades y requerimientos circunstanciales cotidianos: no están plenamente delimitados los departamentos administrativos, operativos, financieros y técnicos; hay una superposición de funciones puesto que no están definidas las acciones y actividades de cada departamento y de cada colaborador. Al momento la empresa cuenta con 11 colaboradores que, en su mayoría, son familiares próximos y otros emparentados por afinidad o consanguinidad.

El difícil mundo de la comercialización de vehículos tiene múltiples implicaciones por ser un producto que tiene un costo considerable y que la transacción mercantil debe hacerse con prolijidad y bajo normas legales y

estatuarias en función que se pone en riesgo capitales de trabajo y rentabilidad.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

Todas las grandes empresas han migrado, a través de los años, desde una incipiente administración empírica hacia una de orden moderno, contemporáneo y científico en la que la “planeación, la organización, la dirección y el control son las funciones básicas de todo administrador contemporáneo” (CHIAVENATO, 1996) (pág. 317) con las que se busca alcanzar los objetivos comerciales y económicos de la institución.

Por ejemplo HP aplicó modernamente la administración por objetivos y como lo explica Packard (PACKARD, 2007) la MBO (Siglas en inglés de Management By Objectives), como suele llamar, es la antítesis de la dirección por control. La última se refiere a un sistema de dirección controlado estrechamente como la milita. La dirección por objetivos, por otro lado, hace referencia a un sistema donde éstos están claramente definidos y pactados, y en el que se les dé a las personas flexibilidad para trabajar hacia esos objetivos de la forma que ellos crean más conveniente en sus áreas de responsabilidad.

En la línea de la administración mundial y en el ámbito automotriz estos son algunos de los principios y postulados precisamente de Toyota: (KENNEDY, 2007) (pág. 10) argumenta que Toyota y Honda violan los planteamientos tradicionales de la empresa post II guerra Mundial, planteamientos que se pueden resumir en la siguiente Regla de Oro ‘El que tiene el oro hace las reglas’.

Esta regla contempla cuatro supuestos:

- Importancia del capital: Capital, mano de obra y materiales son los inputs primarios a la producción y el capital es el más importante, el que controla a los demás.
- Producción en masa: prosperamos invirtiendo capital para reducir la necesidad de mano de obra y usar el poder de nuestro capital para sacarles el máximo a los proveedores de materiales.
- Gestión científica: en toda empresa hay tres tipos de personas: los directivos que toman decisiones y representan a los dueños del capital, los trabajadores que ejecutan las decisiones y los expertos que definen los procedimientos, mediciones e incentivos.
- Gestión financiera: la actividad más importante de una empresa consiste en tomar buenas decisiones financieras para invertir en áreas de crecimiento, especialmente comprando empresas 'calientes', mientras recortan drásticamente costes en otras cosas.

Para hablar del mundo automotriz se sistematiza una investigación cuyas fuentes de información son: La Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, CINAIE; Banco Central del Ecuador, BCE; AEADE; National Automobile Dealers Association, NADA. Que reportan la siguiente información:

El sector automotor tiene un papel vital dentro de la economía de un país. Su desarrollo está ligado al transporte de personas y productos para la generación de diferentes actividades. Asimismo, gracias al propio comercio generado, como a todas las actividades relacionadas al mismo, se generan puestos de trabajo e ingresos fiscales al país, por medio de aranceles e impuestos.

Es importante tomar en cuenta que nuestro sector no se circunscribe sólo a la venta de vehículos nuevos, sino además a la actividad de los talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros.

La actividad automotriz se desempeñó de una manera bastante normal a pesar de que el panorama macroeconómico del país fue menos favorable que en el 2006. El PIB creció en un 2.6%, cifra menor al crecimiento esperado a inicios del año y la inflación anual cerró con 3.32%.

Nuestra actividad se enmarca en un sector formal que aporta en gran medida a la economía del país, ya que se deriva en varios subsectores que complementan su actividad productiva y comercial.

El mercado automotor en el año 2007 cerró con un saldo positivo. La venta de vehículos nuevos registró su mejor año de la historia al sumar 91.778 unidades. Cifra que responde al dinamismo económico de nuestra actividad, al deseo aspiracional de la gente de poseer un vehículo y a la necesidad de transporte, tanto de carga como de pasajeros en un país en desarrollo.

En lo referente a la venta de vehículos se puede aseverar que, el año 2007 se vendieron 91.778 unidades, convirtiéndose en el año de mayor venta de la historia. Si bien entre enero y noviembre se vendieron en promedio 7.276 unidades al mes, diciembre registró ventas por 11.747 unidades. Diciembre históricamente ha sido siempre un mes más alto en ventas que los otros, pero en este 2007 este efecto responde exclusivamente al proyecto de Ley de Equidad Tributaria que incrementaría el precio de los vehículos desde el 1 de enero del 2008.

El ensamblaje local suministró el 35,51% de vehículos para este 2007, su diferencia está en las importaciones realizadas de los distintos países.

En el segmento de automóviles se evidenció un descenso en las ventas. Este segmento fue menos demandado que el año 2006 en el que se vendieron 42.709 unidades. En el año 2007 se vendieron solo 38.565, lo que significa un decrecimiento en 9,7%.

La demanda y el crecimiento de este año se vieron compensados en el resto de segmentos que incrementaron sus ventas en comparación al 2006.

En cuanto a provincias se refiere, se destaca en este año el crecimiento de la participación nacional de Pichincha, reflejada en un incremento en la demanda de todos los segmentos excepto automóviles. Esta provincia es la principal compradora de vehículos con un 42,8% del total nacional. Le sigue Guayas con un 25,5% que sin embargo, muestra una ligera baja en relación a las unidades vendidas en el 2006.

Azuay muestra un crecimiento sostenido en los últimos años. En relación al 2006, en venta de unidades crece en un 18,2% que de manera similar a Pichincha vende más en todos los segmentos excepto en el de automóviles.

En Tungurahua se vendieron 6.357 vehículos, lo que representa un 6,9% del total nacional. Su crecimiento en unidades es del 23.7% en relación al 2006, el mismo que se da en todos los segmentos de vehículos.

La importación de vehículos es otra actividad que dinamiza la economía nacional, por tanto, a partir del año 2005, los volúmenes de importación se han situado sobre las 50.000 unidades, como efecto directo del crecimiento en las ventas de vehículos nuevos en nuestro país. De todas maneras, la importación de vehículos en el 2007 descendió en un 5,8% en relación al año 2006. Se importaron 54.104 unidades, de los cuales: 22.485 fueron automóviles, 6.212 camionetas, 13.401 todo terrenos, 1.879 vans y 10.127 buses y camiones.

Comparando con el 2006, el segmento de automóviles registra un decrecimiento en las importaciones del 26,3%, mientras que existe crecimiento en el resto de segmentos: camionetas 41,8%, todo terrenos 15,9%, vans 11,9% y buses y camiones 8,4%

Los principales países origen de las importaciones son Corea (31,17%) de donde se importan vehículos de las marcas Chevrolet, Hyundai, Kia y Nissan; Japón (26,65%) con marcas como: Chevrolet, Hino, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Nissan Diesel y Toyota; y, Colombia (15,26%) con: Chevrolet, Daihatsu, Ford, Mazda. Renault y Toyota. Podemos ver que la

oferta de Asia, Corea y Japón, suman el 57,82% del total de vehículos importados.

El 2009 fue un año singular dentro de la historia del sector, toda vez que se vio afectado por medidas gubernamentales que no habían sido tomadas en el pasado. La salvaguardia por balanza de pagos condicionó la importación de vehículos y llantas durante el primer semestre del año y elevó la carga arancelaria durante el segundo semestre. A su vez, la salvaguardia cambiaria con Colombia, creó una elevación de aranceles, encareciendo el flujo de comercio de los productos provenientes del vecino país.

Al final del año, en lo que a vehículos nuevos se refiere, el mercado sufrió una caída del 18% en relación al año 2008. Asimismo, el sector se vio obligado a ofrecer vehículos y llantas más costosas para el público, debido a los recargos arancelarios de estas medidas. Otro efecto inmediato de las medidas se evidenció en la compra de vehículos menos equipados en cuanto a tecnología de cuidado de medio ambiente y seguridad de los conductores. En segmentos muy sensibles al precio de venta, los vehículos se encarecieron dificultando su adquisición. Finalmente, la rentabilidad de las empresas se vio afectada en gran manera, toda vez que al encarecerse los vehículos, muchas se vieron avocadas a reducir sus márgenes para no salir de mercado.

El recargo Arancelario afectó de mayor manera a quienes ofrecemos productos de fuera y que necesitamos ingresar frecuentemente nuevos bienes en este caso los diferentes tipos de vehículos que ofrecemos.

1.2.1.2. Meso contextualización

Uno de los principales hechos en la producción nacional fue la reapertura de Aymesa, que con sus modelos de la marca Kia, llegó a ensamblar volúmenes ligeramente más altos que Maresa. La producción tuvo un crecimiento del 14.5 % en relación al año 2006. En el 2007 se ensamblaron 59. 290 vehículos, de los cuales 25.916 se destinaron a la exportación, lo

que indica que el mercado local se abasteció con su diferencia: 33.374 unidades. Este rubro también fue superior al del 2006, de 31.480 unidades, Ómnibus BB, con su marca Chevrolet continúa siendo el principal ensamblador que posee el 74,9% de la participación en esta actividad, Aymesa con el 12,8% y Maresa con el 12,3%.

En el 2007 se ensamblaron 4.168 automóviles más que el año 2006, lo que significa un crecimiento de 24,6% en este segmento. Las tres ensambladoras están presentes en este segmento: Ómnibus BB con sus modelos Corsa y Aveo, Maresa con el 323 Allegro y Aymesa con el Kia Rio.

En el caso de las camionetas, este segmento creció en un 5,7% en relación al año pasado. Maresa tiene presencia con las Mazda B y BT Serie y Ómnibus BB con las Luv D-Max.

El crecimiento en todo terreno es muy pequeño, apenas el 1,1% para este año, en este segmento se encuentra exclusivamente Ómnibus BB.

En cuanto a buses y camiones se refiere, en el 2008 se ensamblaron menos unidades de este tipo, con un decrecimiento del 16.8% para este segmento. Ómnibus BB es el único actor en el mismo. Por su parte, Aymesa ensambló 1.785 furgonetas del modelo Kia Pregio.

Al hablar de exportación, se verifica que en el 2007, Ecuador exportó un total de 25.916 unidades, de las cuales el 72,1% corresponde a Ómnibus BB y el restante 27,9% a Aymesa. En relación al año 2006, Ecuador exportó un 27,7% más.

El destino de estas exportaciones es Colombia con un 52,7% y Venezuela con 47,3%. Ómnibus BB exporta sus automóviles, camionetas y todo terreno, mientras que Aymesa sus automóviles y furgonetas.

En automóviles, la exportación creció en un 52,5%, camionetas en un 22,5%, mientras que los “todo terreno” bajaron en un 13%. Aparecen por primera vez en este 2007 la exportación de furgonetas.

Para CICO (2009) “El sector automotor tiene un papel vital dentro de la economía de un país. Su desarrollo está ligado al transporte de personas y productos para la generación de diferentes actividades. Asimismo, gracias al propio comercio generado, como a todas las actividades relacionadas al mismo, se generan puestos de trabajo e ingresos fiscales al país, por medio de aranceles e impuestos.”

El sector, según información al 2007, aportó al fisco alrededor de 400 millones de dólares por concepto de impuestos, tasas y aranceles. Según cifras del SRI, en cuanto a impuestos, en los vehículos motorizados (matrícula) se recaudó \$74,356.000, un crecimiento del 6.9% respecto al 2006 (AEDE 2007).

El 2009 muestra la primera caída del sector desde el año 2003. El sector había venido creciendo a ritmo sostenido hasta llegar en el 2008 a niveles de 112.684 unidades. El 2009 cerró con 92.764 unidades, ubicándose apenas por encima de las 91.778 unidades vendidas en el 2008.

Pichincha mantiene el primer lugar de participación en ventas a nivel nacional, con un 42,48 %, seguido de Guayas con 24,78%, evidenciando un descenso en relación a su participación del año 2008. Tungurahua con 7,26%, por segundo año consecutivo, se ubica en el tercer lugar de importancia, superando ligeramente a Azuay que logró un 7,14% de participación.

Por su parte, en el análisis por segmentos, entre los años 2008 y 2009, todos los segmentos del mercado caen, excepto el segmento de SUV's que es el único que crece.

En el 2009 los vehículos híbridos se consolidan dentro de mercado, gracias a la exención en el pago de aranceles y tributos.

1.2.1.3. Micro contextualización

En la provincia de Tungurahua las comercializadoras de vehículos cada día son más competitivas considerando que hoy existen franquicias las cuales

tienen exclusividad en marca y productos ya que estas se caracterizan por tener distribuciones directa de fábrica de ciertos productos que las franquicia les ofrece esto conlleva a dar mejores alternativas de compra a los clientes. Ninguna empresa puede sobrevivir sin ventas. Las ventas son el motor de la economía y de cada empresa, es por eso que para Ecuador, la importancia de las ventas es relevante, las actividades comerciales implican y soportan la creación de riqueza para el país, así como la generación de importantes cantidades en plazas de empleo. Hablando de la Provincia de Tungurahua, principalmente la ciudad de Ambato, la cual se ha destacado por ser eminentemente comercial se puede definir la importancia que las ventas representan en el rol de su economía, ya que, si no hubiera esta rotación en las ventas desaparecería su denominación y se mantendría inactiva.

La economía de la ciudad de Ambato se ha caracterizado por ser una eminentemente comercial y hoy en día existe mucha competencia, ya que el mercado de venta de vehículos crece sosteniblemente, es por eso hace 14 años el Sr. Ángel Pérez un joven visionario crea Automotores Pérez una empresa dedicada a la compra y venta de automotores de todo tipo, cuya trayectoria comercial tiene más de 8 años. Sus inicios fueron muy sencillos y humildes, se empezó con 5 autos en un local arrendado contiguo al establecimiento que funciona en la actualidad. Con el tiempo, su crecimiento ha sido sostenido y constante, pues en la actualidad la base de clientes supera los 600; sin embargo como toda empresa, tiene algunas falencias y debilidades que ameritan su estudio detallado y prolijo: la competencia, una administración empírica, elevada cartera vencida, problemas de orden legal y judicial entre otros.

En este contexto, la empresa Automotores Pérez debe enfocarse a buscar nuevas alternativas para incrementar el volumen de ventas que puedan aportar de una u otra manera, el ser más productivos y más competitivos disminuyendo sus debilidades ya que su fortaleza principal son los precios y la calidad de los automotores, junto a la garantía y honestidad de relaciones comerciales que brinda su propietario.

El principal objetivo de este nuevo proyecto es lograr la satisfacción y seguridad al cliente y captar el mercado al cual estamos enfocados, logrando vencer nuestras debilidades con nuestras fortalezas obteniendo la máxima rentabilidad en cada negocio satisfaciendo las necesidades de transporte de todos sus clientes, brindando un adecuado servicio post-venta generando fuentes de trabajo y buscando constantemente el desarrollo de la empresa.

1.2.2. Análisis crítico

Gráfico 1.1: Árbol de problemas



Fuente: Planteamiento del problema
Elaborado por: Investigadora

Bajo el esquema del árbol de problemas se puede colegir claramente que al no existir una verdadera planificación estratégica en la empresa los efectos inmediatos que se presentan en la actualidad son, entre otros, un exceso de cartera vencida, este factor es determinante en la supervivencia de la empresa, pues sin liquidez y efectivo disponible, difícilmente se puede continuar en el mundo comercial y hacer frente a la feroz competitividad del mercado automotriz.

Sin planificación, los recursos tanto materiales, humanos, tecnológicos, y otros, están sub utilizados, lo que impide aprovechar el potencial que ellos ofrecen para un normal desenvolvimiento de la institución y por tanto, el rendimiento general de la empresa es regular o parcial.

La consecuencia directa de no tener una planificación adecuada y oportuna determina que la empresa no esté alineada con la administración moderna o científica que le señala los parámetros apropiados para una gestión eficiente de la institución; si no se administra correctamente, se corre el riesgo de perder competitividad, de ceder espacio en el mercado, de disminuir la clientela y tener menores oportunidades de fidelizar clientes.

El aplicar una administración empírica, por falta de planificación, obedece, entre otras razones, a la excesiva confianza de sus propietarios, puesto que hace muchos años empezaron a generar negocios únicamente con una visión de un común intercambio de productos y bienes como una simple transacción mercantil nada más. Hoy se sabe que la administración abarca muchos elementos internos y externos y que involucra una dinámica positiva entre las partes para entrar en un sistema de “ganar-ganar” por ejemplo, la responsabilidad social empresarial, el cuidado del medio ambiente, etc., etc...

En la actualidad, la gran mayoría de empresas están migrando a la implementación de sistemas de gestión de calidad, situación que no ocurre en automotores Pérez, precisamente porque no hay una administración científica con planificación y porque falta la decisión política y gerencial para cambiar de sistema administrativo en todos los aspectos de la gestión y dirección.

Mientras sean deficientes los aspectos de planificación, dirección, gestión, y evaluación del accionar empresarial en la empresa, difícilmente podrán mejorarse aspectos como la cartera vencida, pérdida de la competitividad, reducción de los litigios jurídicos y legales, reducción del margen de utilidad, etc.

1.2.3. Prognosis

La falta de estrategias de comercialización en la empresa traerá como consecuencia la falta crecimiento de la cartera de clientes y por ende de las ventas, falta de acción para alcanzar los objetivos acordados, no utilizara eficientemente las destrezas, las energías, y los medios en sí, la ausencia de una eficiente dirección empresarial incidirá en el estancamiento de las ventas y el incremento de los clientes, dificultad para competir en el mercado local y nacional, decremento de las unidades esperadas, en pocas palabras con el transcurrir del tiempo la desaparición de la organización y ausencia del producto de “Automotores Pérez” en el mercado.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la Planificación estratégica en la vinculación entre la administración empírica y la moderna en la empresa ‘Automotores Pérez’ de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas básicas

Frente a esta panorámica global de la empresa, surgen algunos interrogantes que bien vale la pena encontrar respuestas apropiadas como:

1. ¿Es la Planificación estratégica la única herramienta para gestionar adecuadamente una empresa o institución?
2. ¿Por qué no se puede confiar totalmente en la experiencia de los directivos de la empresa?
3. ¿Si se cambia desde la administración empírica hacia la administración moderna, habrá mejores resultados en todos los aspectos vitales de la empresa?
4. ¿Hay la decisión política y administrativa de la alta gerencia de vincular la administración empírica con la administración contemporánea para mejorar los aspectos financieros, mercantiles y económicos de la empresa?

1.2.6. Delimitación del problema

La presente investigación a efectuarse está delimitada por los siguientes parámetros o aspectos:

1.2.7. Delimitación de contenido

- ✓ **Campo.-** Ciencias Administrativas
- ✓ **Área.-** Planificación estratégica
- ✓ **Aspecto.-** Administración empírica; Administración moderna y planificación estratégica.
- ✓ **Poblacional.-** Este trabajo investigativo vinculó directamente a todo el personal administrativo, operativo y gerencial de la empresa y a sus clientes.
- ✓ **Temporal.-** La investigación se desarrolló en el último trimestre de 2010, tomando en cuenta los últimos tres años de vida de la empresa.
- ✓ **Espacial.-** Este trabajo se desarrolló en la empresa `Automotores Pérez` de la ciudad de Ambato, ubicada en la Av. Indoamérica, sector de los Tres Juanes.

1.3. Justificación

El presente trabajo se apoya en múltiples parámetros que justifican realizar esta investigación para determinar el camino correcto de la administración a través de una planificación estratégica científica y técnica que coadyuve al mejoramiento de la calidad del servicio para el cliente externo e interno y para potenciar la rentabilidad empresarial, que en los últimos tiempos sufre dificultades mayores por la situación económica mundial que afecta a todos los sectores de la economía nacional, regional y local.

El fin último de este trabajo investigativo es aplicar una detallada y minuciosa planificación estratégica para el patio de autos por tanto su interés principal radica en construir una hoja de ruta técnica para mejorar la administración en general; bien lo señala Burgos (BURGOS, Enero 2010) en su artículo de GESTIÓN número 187, que “el nuevo sistema de gestión estratégica, fundamentado en el Balanced Score card, que presentan los conocidos

profesores Robert Kaplan y David Norton en su último libro *The Execution Premium* (2008), constituye una solución apropiada para prever, enfrentar y derrotar a la crisis”.

El autor argumenta que “al contar con un mapa estratégico, la organización define su ‘hoja de ruta’ para alcanzar sus objetivos más importantes. El sistema además aporta con un instrumento de medición a través de indicadores, el Balanced Score Card, que permite conocer a los administradores el desempeño presente de todas las dimensiones de la empresa, no sólo la financiera. Adicionalmente, el sistema propone alinear todas las unidades organizacionales a la estrategia para garantizar la sinergia, trabajando en pos de los mismos objetivos. El seguimiento y control, tanto de las operaciones como de la estrategia misma, permite evaluar el panorama actual y tomar decisiones que corrijan un desempeño no esperado”. (The Execution Premium, 2008)

Realizar este trabajo es de suma importancia, tanto científica como personal, en función de las necesidades de conocimiento y de la apropiación de las causas que impiden un crecimiento sostenido y potencial a nivel económico de la empresa. Si la investigación arroja resultados esperados, se podrá por ejemplo, ubicar técnicamente las razones donde radican las condiciones para una excesiva cartera vencida que adolece la empresa; disminuir el tiempo de entrega del vehículo luego de la fase de negociación, seguimiento detallado a los clientes en condición de morosos y otros factores que afectan el normal funcionamiento de la empresa.

En cuanto a la operatividad misma del trabajo se facilita enormemente en virtud que la autora de la presente investigación es colaboradora directa de la empresa y los propietarios son familiares íntimos que brindarán todo el apoyo necesario para la consecución de datos, procesamiento de información y aplicación respectiva de la propuesta de solución.

El trabajo de campo se facilita porque los clientes siempre están en permanente contacto con la administración principal y la toma de información se ve posible y factible.

Los beneficiarios directos de este trabajo son los propietarios de la empresa, en primera instancia, y los clientes tanto, internos como externos, puesto que ellos forman un círculo mercantil donde se aplicará el principio de Covey (...) 'ganar ganar'.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Investigar la incidencia de la Planificación Estratégica para una adecuada vinculación entre la administración empírica y la moderna en la empresa Automotores Pérez de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Específicos

1. Diagnosticar mediante la matriz FODA el contexto interno y externo para tomar decisiones adecuadas y efectivas
2. Determinar la influencia de la planificación estratégica para vincular la administración empírica de Automotores Pérez y la administración moderna para el año 2011.
3. Proponer un Plan Estratégico global para promover una transición sostenida y coherente entre la administración empírica y la moderna en Automotores Pérez para el año 2011.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

“A través del tiempo, son innumerables las experiencias mercantiles, administrativas y financieras ejecutadas en las empresas para potenciar el crecimiento y desarrollo económico de su patrimonio y sus capitales invertidos. Mejoramiento que han logrado experimentando sistemas de administración de acuerdo a los diferentes enfoques administrativos y corrientes económicas a lo largo de la historia. Basta señalar que en economía las escuelas que han movido al mundo han sido, entre otras: la economía de mercado, la economía socialista, la economía social de mercado, la economía social de la iglesia, etc.” (DIAZ, Enero 2010), que han orientado la administración en función de tales paradigmas y sistemas de gestión económica y comercial.

Para desterrar la rutina administrativa y olvidarse de las prácticas anticuadas que aún subsisten en una empresa bien vale la pena analizar el pensamiento de Franco de la Peña (s/f) quien afirma que “hoy en día se admite que la competitividad y la innovación empresarial están influidas por el entorno profesional propio de cada actividad, y por el sistema de ciencia, tecnología e innovación regional, estatal o mundial. Ninguna de las funciones de la empresa es ajena a la innovación, todas ellas tienen que ver con los procesos, los productos y los modelos o rutinas organizativas. Las actividades de investigación y desarrollo, tal como las entendemos habitualmente, son tan sólo una parte de la innovación” (Franco de la Peña, pág. 5)

La autora continua explicando que “para que en una organización exista una cultura innovadora, la dirección tiene que valorar la creatividad, reclutar

gente con este espíritu, proporcionar un entorno creador y gestionar permanentemente experimentos, proyectos en este sentido”.

Prahalad (PRAHALAD, 2006), expresa que “desde comienzos de la década de los noventa, la estrategia como objeto de estudio está atravesando por una etapa difícil. Ante la amenaza de los nuevos competidores a nivel global, la dirección de las empresas se dedicó de lleno a la implantación de la GCT, la reingeniería de procesos, las reducciones de plantilla, el trabajo en equipo y el proceso de transferencia de mayor capacidad de decisión y responsabilidad a los empleados”.

Asimismo argumenta que “los grandes cambios estructurales en numerosos sectores, originados por importantes factores tales como la liberalización, la competencia global, las discontinuidades tecnológicas y las cambiantes expectativas de los clientes, plantean nuevas dificultades a los directivos de empresa de numerosos países. Las antiguas recetas ya no funcionan. Los líderes empresariales que intentan que sus empresas sean nuevamente competitivas están dejando atrás los enfoques estratégicos tradicionales” (PRAHALAD, 2006).

2.2. Fundamentación Filosófica

El paradigma seleccionado para el desarrollo del trabajo es el social crítico, porque los problemas parten de situaciones reales y tiene por objeto transformar la misma, previa la autorización de la Gerencia de la empresa de carrocerías “Automotores Pérez” para el desarrollo del tema, el mismo que contribuirá en el crecimiento y optimización de recursos existentes en la compañía y al mejoramiento de los grupos o individuos Implicados en ella.

La selección del problema la hace el propio grupo que cuestiona la situación inicial. Esta peculiaridad la diferencia claramente de los paradigmas positivista e interpretativo en las que el investigador es el único que tiene el poder de decisión, tanto en la selección del problema como en el planteamiento y en la planificación de su solución.

Esta perspectiva surge como respuesta a las tradiciones positivistas e interpretativas y pretenden superar el reduccionismo de la primera y el conservadorismo de la segunda, admitiendo la posibilidad de una ciencia social que no sea ni puramente empírica ni solo interpretativa.

“El paradigma crítico introduce la ideología de forma explícita y la auto reflexión crítica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas. Sus principios son”: (DAPOZO, 2010)

- Conocer y comprender la realidad como praxis
- Unir teoría y práctica (conocimiento, acción y valores)
- Orientar el conocimiento a emancipar y liberar al hombre

Para esta investigación hemos tomado en cuenta la fundamentación epistemológica: la cual indica el desarrollo de una Planificación Estratégica que permite analizar la situación actual de la empresa frente a los requerimientos de sus clientes internos como externos para determinar estrategias y solucionar dicho problema, además porque analizar e interpretar la realidad actual de la empresa.

A) Ontológicamente se plantea un cambio como alternativa para el crecimiento de la cartera de clientes es la implementación de nuevas estrategias de comercialización, las mismas que primero deben ser evaluadas tanto por la empresa como por los clientes.

B) Axiológica basados en la Administración Empírica y la Administración Moderna se respalda en la creación de una planificación estratégica elaborada por la investigadora y personal de la empresa con el objetivo de lograr superar las dificultades con ayuda de las técnicas exactas para la empresa basados en la demanda novedosa que presenta los clientes, complementarias en el punto de venta y rentables para la empresa. Respetando los valores de empresa de honestidad, honradez y disciplina en el servicio.

- C) Teleológica.-** Se parte del derecho de todo ciudadano a recibir bienes y servicios de calidad de las instituciones y empresas, en forma especial de los establecimientos privados, para lo cual es necesario y fundamental el que dispongan de una eficiente organización que garantice el suministro del bien o servicio.
- D) Epistemológica.-** La investigación desarrollada se ajusta al enfoque epistemológico de totalidad concreta. La planificación estratégica está integrada por diferentes dimensiones relacionada con el contexto, donde el sujeto y objeto interactúan, pues son inseparables, y en esta relación dialéctica sufren cambios y evolucionan.

2.3. Categorías Fundamentales

2.3.1. La planificación estratégica

2.3.1.1. Generalidades

En la formulación del Plan Estratégico, las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Pero hay que tener en cuenta que la estrategia no es un fin en sí misma, sino que debe entenderse como un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.

“Al empezar el proceso de planificación estratégica y financiera integrada, es esencial que se haya preparado un buen plan estratégico que articule claramente lo que la organización planea alcanzar en los próximos años. Si la organización ha tenido un plan estratégico por más de seis meses, es necesario revisarlo para asegurarse que éste describe lo que la organización desea alcanzar en su ambiente actual. En general, los planes estratégicos deben ser revisados y actualizados anualmente, y más frecuentemente si el ambiente local cambia a menudo. Se deben llevar a cabo revisiones del avance cada tres meses para evaluar el desempeño de la organización en

relación con los objetivos establecidos y determinar si se necesitan hacer ajustes debido a los cambios internos y externos.” (MACLEOD, León, & Pedro, 2002) (pág. 25).

Es extremadamente importante que el personal técnico y administrativo participe en este ejercicio como parte de un equipo integrado. Si se establece que se necesitan hacer revisiones o ajustes, las secciones a continuación pueden proveer un marco de referencia en donde encontrar información más detallada. Después de que se complete la revisión, el grupo tendrá que definir cualquier actividad que no era parte del plan estratégico original.

Gardner (GARDNER, 2006) hace un abordaje sencillo y elemental sobre la planificación estratégica al decir que “Un plan estratégico es como organizar un viaje. Lo que se emprenda dependerá de lo que se quiera hacer. Si se encuentra feliz donde y como está ahora, entonces puede dejar las cosas tal cual están. Si planea cambiar y quiere hacerlo de manera eficiente, entonces necesita montar un plan: analizar donde quiere ir, donde se encuentra actualmente, y cuáles son los factores externos que afectarían su viaje. Entonces deberá pensar sobre cómo organizarlo.” (GARDNER, 2006)

“Entonces, primero, necesita tener una visión o sea donde quiere llegar en su viaje” Ello puede indicar un lugar ideal que es muy distante y no necesariamente alcanzable... pero debe haber un lugar que le inspire para realizar una acción y llevar a cabo el viaje”.

“Una vez que acuerde con su equipo la visión, necesita ser claro acerca de su propósito(o misión) para existir. Entonces deberá decidir en sus objetivos o en las razones de por qué quiere continuar con la idea del viaje o cómo lo organizará. Sólo necesita de cuatro o cinco objetivos. Si tiene demasiados, sus acciones serán dispersas y lo llevarán hacia múltiples direcciones. Por lo tanto, uno de los desafíos es tomar los objetivos más efectivos y no perder el tiempo con los otros. Sus objetivos deben ser alcanzables, esto es, que los pueda medir de tal manera que esté seguro que ha realizado algunos progresos”.

“Junto a estos planes, es vital buscar quienes son los stake holders la gente que está directa o indirectamente involucrada y que se verá afectada por su viaje o trabajo -.Éstos serán muy diversos. Por ejemplo, incluirá a los miembros del staff, a los miembros del Consejo, a los miembros de la red, a las entidades que otorgan fondos, a gobiernos oficiales, sponsors, miembros de la comunidad y los medios. Si puede realizar un análisis de los stake holders, puede verificar cuán importante es cada stake holder para alcanzar su visión. Semejante análisis ayuda a determinar qué información necesita proveer a cada stake holder garantizando así que entiendan porqué está organizando su viaje y ayudar (o, por lo menos, no impedir) alcanzar su objetivo”.

Finalmente, se necesita de un proceso de evaluación para medir que tan lejos quiere llegar y si estás en la dirección correcta. Luego, los resultados de la evaluación deben ser aplicados para regular su progreso, de tal manera a estar en la posición correcta y no perder esfuerzos y recursos.

2.3.1.2. Conceptualización

Hasta la actualidad se han dado muchos conceptos de planificación estratégica y para efectos del presente estudio se recopila los más significativos que se encuentran en la bibliografía científica.

“La planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y a asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada, como la selección y curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y acciones logradas de una manera sistematizada y organizada” (IDB, EAIO y FGC, Brasil 1985).

En su definición más aceptada, (NOBOA, Mayo, 2006 N° 145) “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de

decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal diagnóstico y plan de acción suele ser muy variada, siendo la más común aquella que incluye la elaboración de la visión y la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar correctamente la estrategia diseñada. De forma semejante, la herramienta de diagnóstico que se utiliza con más frecuencia es el conocido FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)”.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (GOODSTEIN, 2000), al referirse a la planeación argumentan que es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”

2.3.2. Marco para la Planificación Estratégica

La siguiente es una sistematización de Dapozo Gladys (DAPOZO, 2010), en su documento electrónico “Planificación estratégica: Marco Conceptual”.

2.3.2.1. Actores:

Sujetos colectivos que controlan recursos de poder (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, recursos económicos, etc.)

- Los actores tienen fines y actúan para lograrlos.
- Los actores eligen ciertos medios para llegar a esos fines
- En esa consecución los actores ponen en juego recursos, costos y beneficios.
- La acción de los actores puede ser más o menos eficaz y eficiente.

2.3.2.2. Rol:

Es el fundamento que les permite a los actores actuar en la estructura social influyendo y modificando la realidad que los rodea.

En la estructura social los actores ocupan diferentes posiciones y desempeñan múltiples roles o papeles.

2.3.2.3. Posibles conflictos:

- Los distintos roles que cada actor desempeña y no están claramente definidos.
- Las normas que establecen cómo se deben desarrollar esos papeles suelen ser contradictorias.
- Los distintos roles que cumplen los actores sociales generalmente son muy complejos.
- Los actores continuamente desempeñan papeles que pueden complementarse o interferirse.

Estos conflictos podrían hacer pensar que el funcionamiento de los actores en su medio es un tanto caótico, pero no es así. Es precisamente esta misma complejidad de relaciones, la que permite que estos actores, puedan efectivamente influir y cambiar la realidad que los rodea, y en el caso de las organizaciones, alcanzar los fines que se proponen.

Esta multiplicidad de roles, en relación permanente abre márgenes para espacios de autonomía de los distintos actores sociales y para la configuración de campos estratégicos de acción.

Las acciones pueden ser:

- Intencionales o no intencionales, desde la perspectiva de las organizaciones, interesan las acciones intencionales.
- Racionales o irracionales, éstas últimas son aquellas que presentan incoherencia entre los fines y los medios para alcanzarlos.

Es evidente que para influir sobre la realidad y lograr los fines propuestos las acciones deben ser racionales.

A su vez esta racionalidad puede ser paramétrica o estratégica.

La primera es cuando ignoramos que en el contexto existen otros actores sociales que también planifican a partir de sus propios intereses y objetivos.

La planificación es estratégica cuando se tiene la capacidad de prever lo que puede hacer el otro y otros que también están, actuando en el mismo escenario.

Muchas veces actuamos en nuestras organizaciones desde la racionalidad para métrica. Sin embargo, los actores que intervienen en una realidad son muchos, ponen en juego recursos, cambian y/o actualizan permanentemente las reglas del juego con que se mueven. Por esta razón, la racionalidad con la que actúe la organización debe ser necesariamente estratégica.

2.3.2.4. Recursos:

Cuando los actores intervienen en una realidad ponen en juego recursos. Los recursos son cualquier elemento valorado por los actores que tienen impacto en la situación que se quiere cambiar o modificar.

Los recursos pueden ser materiales o simbólicos.

Son recursos materiales: el dinero, las tierras, etc. Y son recursos simbólicos, (tangibles e intangibles) la capacidad de persuasión, el silencio de los miembros de la organización en una reunión, los mensajes que emiten los medios de comunicación, etc.

Los recursos utilizados para influir y cambiar una realidad no tienen límites porque se pueden combinar creativamente de infinitas formas obteniendo en consecuencia distintos resultados.

Los recursos son medios a través de los cuales se ejerce el poder.

Es muy común que el poder en las instituciones se presente de distintas formas, que existan relaciones de autonomía o de dependencia entre actores.

Pero aún las formas de dependencias ofrecen ciertos recursos que, según como se utilicen, pueden influir sobre quienes tienen y son portadores del

poder. Ejemplo: Un reclamo silencioso y permanente o la falta de participación ante el ejercicio de un liderazgo autoritario, son formas de uso de recursos para aquellos que tiene poco poder y que desean cambiar la realidad y las condiciones de dependencia en que se encuentran.

Un manejo estratégico de los recursos que tiene una organización contribuye o dificulta el logro de los objetivos que se propone.

2.3.2.5. Contexto:

El contexto es el ámbito en que la organización desarrolla sus acciones.

La organización desarrolla sus acciones en una determinada realidad local o regional; en esa realidad se dan interrelaciones permanentes entre los actores que favorecen o perjudican los procesos en que intervienen.

Dijimos que en el proceso de planificación estratégica es necesario tener la capacidad de prever lo que puede hacer el otro y otros que también están actuando en el mismo escenario. Por lo tanto es fundamental analizar y precisar las características de ese escenario y cómo influyen sobre los actores que en él se desenvuelven. Es necesario hacer un esfuerzo por describir y analizar cómo es el contexto en que se desenvuelve la organización. Para ello se deberá tener en cuenta:

- Los procesos sociales económicos y culturales que influyen en su desempeño.
- Los otros actores sociales de esa realidad, los roles y posiciones que juegan los actores involucrados o no en la organización, sus intereses y comportamientos.
- Los recursos de todo tipo.
- Las oportunidades y capacidades específicas de acción de relaciones e interacciones de otros o con otros actores sociales distintos a la organización.
- Los problemas, dificultades, obstáculos, percibidos o no por la organización que pudieran afectar su funcionamiento.

Hay diversos factores que influyen directamente sobre las organizaciones y las estrategias que se proponen. Por ejemplo, la globalización de las relaciones económicas, los procesos de reforma económica y el ajuste generalizado, la depresión de determinadas economías regionales.

Inciden en las organizaciones comunitarias la concentración de la riqueza y de los recursos estratégicos en manos de pocos; la pobreza y el desempleo; los procesos de transformación científico-tecnológicos, y los cambios de roles y funciones en la familia y en la situación social de la mujer.

Todos estos factores se presentan de manera conjunta y simultánea influyendo continuamente en la vida de las organizaciones.

Ahora bien, si se observa el contexto se advierte que existe un contexto general o macro ambiente, y un contexto inmediato o microambiente.

El contexto general o macro ambiente: se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional. Está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

Hay decisiones y medidas que se toman en el contexto general o macro ambiente que parecen muy lejanas para la organización, pero indudablemente son pautas y directivas que la organización debe contemplar ya las cuales debe adaptarse. Por ejemplo, ciertas medidas impositivas que deben ser respetadas.

El contexto general o macro ambiente generalmente tiene impacto indirecto y no inmediato en la organización, y según cuál sea la dinámica en que estos factores se desarrollan, puede influir en la evolución de la organización, portando amenazas u oportunidades.

En la actualidad el impacto de las *transformaciones* es más acentuado en todos los ámbitos de la vida, las relaciones socio-económicas son cada vez más numerosas y los procesos sociales sumamente rápidos.

En el **contexto inmediato o microambiente** interesa atender el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la organización. Si en el contexto general hablábamos de un ámbito nacional o regional, en el contexto inmediato hacemos referencia al ámbito local en que desarrolla sus actividades la organización.

Podemos identificar ese conjunto de personas que se relacionan con la organización según sean:

- **Beneficiarios:** todas aquellas personas que demandan los productos o servicios que produce la organización.
- **Proveedores:** las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
- **Reguladores:** aquellos actores que imponen leyes, formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización. Por ejemplo, los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales.
- **Competidores:** otras *organizaciones* (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

Cuando observamos el contexto inmediato o microambiente nos detenemos en el análisis de los hechos concretos y reales que estos actores producen en ese entorno inmediato y no en los procesos y tendencias más amplios que se producen en el contexto general. Sin embargo ambos funcionan en estrecha relación, y la influencia que ejerce el macro ambiente afecta significativamente tanto a la organización como al microambiente que la rodea.

2.3.2.6. Proyecto

Otro aspecto significativo a la hora de ver las relaciones que se establecen entre la organización y los otros actores es su propio proyecto institucional.

Toda organización tiene una imagen de sí misma y de lo que quisiera llegar a ser. Esta autoimagen generalmente se concreta en un proyecto institucional más o menos definido y compartido por los miembros que la integran.

La representación que la organización tiene de sí misma, orienta la acción y el destino de la organización. Siempre esta autoimagen se refiere a la razón de ser de la organización, a cómo sus miembros visualizan su acción en el presente y en el futuro.

Representa tanto las presiones sociales externas (cómo influye en ella el macro ambiente) y a los objetivos personales de las mujeres y hombres que integran la organización. De algún modo, esta autoimagen también refleja la vida organizacional, en ella se explican en gran medida sus logros y fracasos.

Comparar el proyecto institucional con los otros elementos que estamos analizando permite probar qué tan consistente y factible es esa propuesta.

Permite reflexionar sobre las acciones a realizar, las posibilidades de cambio real a producir y que vías de acción utilizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone.

Toda organización se sustenta en un proyecto institucional y elabora continuamente proyectos de acción.

El proyecto institucional también requiere una planificación para su realización y la definición de objetivos, metas y programas. Estos últimos representan distintos grados de concreción y subdivisión en la práctica del proyecto originario. Para su realización, el proyecto institucional también necesita:

- Una planificación, y definición de objetivos, metas y programas.

Tengamos en cuenta que los programas siempre se sostienen en el proyecto institucional que les da origen, aunque se propongan distintas metas.

El proyecto institucional debe ser explícito y compartido por todos los miembros de la organización. La participación en la definición del proyecto institucional es fundamental puesto que hace posible la identificación y el compromiso de cada uno de los que trabajan en él.

En la formación de la autoimagen en las organizaciones, juegan un rol vital los principios que motivan a sus miembros. Estos principios generalmente están plasmados en los estatutos o reglamentos internos.

2.3.2.7. Planificación

Así como ha sido importante reflexionar sobre la concepción y caracterización de actor, contexto y proyecto institucional, antes de iniciar una planificación estratégica es también necesario acordar sobre lo que entenderemos por planificación.

Planificar es "prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones", dice Ander Egg.

Analicemos los elementos de esta definición:

- **PREVER:** implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.
- **RACIONALMENTE:** Implica hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.
- **ACCION:** hablamos aquí de los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.
- **RECURSOS:** son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización.
- **OBJETIVOS:** Son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.
- **TRANSFORMACIONES:** Los cambios, el futuro deseado en cuanto a construcción de una situación mejor.

También se puede decir que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones, ya que esta presupone hacer un diagnóstico. Es reducir la incertidumbre a partir de lograr información, analizar e interpretar esa realidad. El diagnóstico sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas.

2.3.2.8. Estrategia y táctica

Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y comprometer a las personas miembros de una organización. Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas. Las tácticas son acciones parciales, forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo.

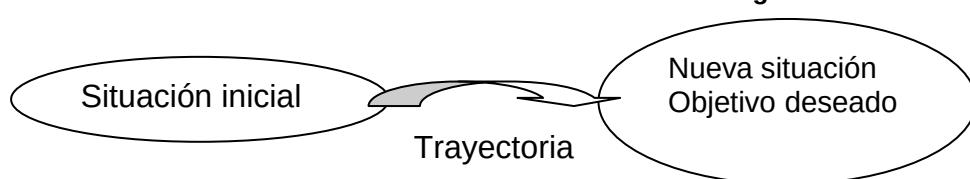
2.3.3. Planificación, Diagnóstico Y Análisis Institucional

2.3.3.1. Qué es una planificación estratégica

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo.

Gráfico 2.1: Dialéctica de la Planificación Estratégica



Fuente: propia del autor
Elaborado por: Investigadora

Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder a los siguientes interrogantes:

Cuadro 2.1: Interrogantes de la Planificación Estratégica

No	PREGUNTAS	ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
1	¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación institucional
2	¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
3	¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategias
4	¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
5	¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

Fuente: propia del autor
Elaborado por: Investigadora

La planificación estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presente en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula el "puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de

acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia donde nos queremos dirigir".

En la planificación estratégica encontramos tres grandes momentos:

- El primero es el diagnóstico.
- El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- El tercero es la formulación del plan estratégico.

2.3.3.2. Diagnóstico

Sabemos que la vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir, de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización está inserta.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

En síntesis podemos decir que la finalidad del diagnóstico es:

- Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.
- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización,
- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.

Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización.

No se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización.

Por otro lado:

El diagnóstico está orientado por el proyecto institucional.

Es decir, el tipo de objetivos perseguidos por cada organización hará que el análisis de situación se ocupe de ciertos aspectos o problemas en particular y no de otros.

Por ejemplo: organizaciones populares que tienen objetivos productivos o que pretenden ser fuente de trabajo deben considerar la evolución del mercado de trabajo y, entre otras cosas, las demandas de capacitación que deberán satisfacer para posicionarse convenientemente en dicho mercado. También deberían analizar las políticas económicas en tanto contemplan o

no un tratamiento especial para el sector de la pequeña y mediana producción.

Ahora bien: ¿Cómo hacemos un diagnóstico? ¿Cuál sería el proceso adecuado para realizar un diagnóstico?

Los pasos a seguir son:

- a) Describir la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización.
- b) Explicar esa situación y problema a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.
- c) Descubrir los obstáculos.
- d) Priorizar los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.
- e) Examinar cuidadosamente la situación de la organización. Tener en cuenta qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce la gente; qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.
- f) Bosquejar estrategias alternativas

Para describir y explicar la situación o problemas a atender tanto en la realidad que nos rodea como en la organización, es necesario tener algunas ideas sobre lo que va a pasar en el barrio, en la región o en el país en los próximos años.

También es imprescindible tener claridad sobre cuál es la capacidad de la organización y cuáles son sus fortalezas y debilidades para asumir y enfrentar esos nuevos cambios que la realidad propone.

El primer paso es reflexionar sobre quién es la organización como actor social, y quiénes son los otros actores sociales que actúan en el contexto más inmediato.

Así, será importante reflexionar sobre la identidad de la organización como sector con características y necesidades comunes, pero también con rasgos particulares en tanto campesinos, asalariados, cuentapropistas, vecinos de un barrio o desocupados, del mismo modo que será necesario reflexionar sobre los problemas de la organización y sobre las causas de los mismos.

2.3.3.3. Dimensiones a considerar en el diagnóstico de una organización

Para hacer este diagnóstico analizaremos los siguientes aspectos o dimensiones de la organización:

- Su estructura
- El sistema político
- La tecnología
- Las relaciones
- Historia de la institución
- Cultura organizacional

2.3.3.3.1. Estructura

Cuando hablamos de estructura nos referimos al conjunto de roles (papeles o funciones) que se han establecido en la organización y que han sido aceptados y consensuados por sus miembros, así como a las relaciones que se establecen entre esos roles.

Estudiar la estructura implica conocer como se da la división de tareas, responsabilidades y conducción en la organización.

Es de vital importancia en este punto hacer una clara y precisa definición de responsabilidades y de las relaciones de autoridad y dependencia que tiene la organización.

La estructura formal generalmente se encuentra reflejada en los estatutos y organigramas.

Por ejemplo, en una asociación civil son fines de lucro el estatuto especifica las autoridades con sus funciones y roles, y también los mecanismos de participación y toma de decisiones, etc. Y en el organigrama (un cartel donde se dibujan los distintos roles según el orden jerárquico y relación de dependencia que tienen) se describen los cargos que existen en la organización.

2.3.3.3.2. Sistema político

En el sistema político de las organizaciones es necesario tener en cuenta su sistema de autoridad y de representación.

a) Autoridad: comprende la conducción, distribución de funciones y responsabilidades y la coordinación de la acción institucional. Por ejemplo: Comisión Directiva, Responsables de Administración, etc.

b) Representación: el sistema de representación se conforma a través de grupos de poder que se manifiestan "en nombre de", por ejemplo en algunas organizaciones hay líneas internas, agrupaciones, grupos de opinión, etc.

Para que se produzca un juego abierto y democrático de relaciones, se deben crear formas de participación y de conducción, por ejemplo, la consulta permanente a los asociados. De esta manera los problemas de la organización son discutidos en ámbitos públicos, y luego las resoluciones allí adoptadas toman carácter de políticas de la institución.

Cuando una organización es pequeña los intercambios y negociaciones entre los dos sistemas pueden resolverse en un grupo amplio, pero cuando su tamaño es mayor requiere o se justifica la creación de un sistema de representantes que permita la implementación de las políticas institucionales más minuciosamente.

2.3.3.3.3. Tecnología

Dice A. Turner que la tecnología es todo tipo de conocimiento utilizado en las organizaciones, entendiendo por conocimiento a las herramientas y

máquinas que se utilicen así como a los aprendizajes y experiencias que se adquieran y usen en la organización.

La tecnología ejerce una gran influencia en el comportamiento de los miembros de las organizaciones. El ritmo de avance y crecimiento de los conocimientos técnicos tiene fundamental importancia en la vida institucional.

Ahora bien, en relación a la tecnología, ¿qué interesa analizar en la organización?

Importa saber, por ejemplo, cuál es la tecnología que se usa, qué posibilidades materiales y humanas hay de acceder a nuevas tecnologías. Otro aspecto importante a tener en cuenta en la organización es cómo influirán en la vida institucional y en el comportamiento de sus miembros los cambios que las tecnologías producen.

2.3.3.3.4 Las relaciones

Aquí se analiza la trama de relaciones que ligan a los miembros de la organización entre sí, al individuo con su grupo, a los grupos entre sí, a los individuos con la organización y a los grupos con la organización.

En las organizaciones pequeñas debe reflexionarse, por ejemplo, sobre las relaciones que establecen los asociados entre sí, los asociados y los miembros de la Comisión Directiva, los miembros de la comisión directiva entre sí, los asociados y los empleados, los asociados y los beneficiarios, etc.

En las organizaciones suele observarse con mucha frecuencia la aparición espontánea de conflictos interpersonales cuando los objetivos institucionales y la forma de participación no están claros.

En estos casos puede haber conflicto por las expectativas diferentes de los distintos integrantes de la organización.

Aunque estén suficientemente claros el proyecto institucional y la estructura organizativa, pueden existir problemas en el funcionamiento provenientes de los conflictos entre individuos.

Estos conflictos pueden incidir en el grado de cohesión, integración y en el rendimiento de la organización. También puede suceder que la introducción de una nueva tecnología tropiece con rechazos individuales o grupales que no permiten aprovechar.

2.3.3.3.5 Historia de la organización

Otro elemento significativo para hacer el diagnóstico de la organización es la historia de la organización.

Es imposible comprender lo que ocurre ahora si no conocemos la historia de la organización. Desde el momento de su fundación se fijan ciertas reglas y se consagran determinados símbolos que son internalizados, hechos propios, por los sujetos. Por ejemplo, los socios fundadores son generalmente los principales modelos de conducta que van incorporando los nuevos miembros de la organización.

El proyecto institucional y la estructura existente están empapados de esa historia, de esos acontecimientos que generalmente no se explicitan pero que cotidianamente impregnan la toma de decisiones, las acciones, las estrategias, etc.

Para la reconstrucción de la historia de la organización debemos tener en cuenta su fundación y origen; su evolución (los cambios más significativos, ya sean positivos o negativos); las dificultades, las tradiciones, mitos y leyendas, y las personas y lugares "sagrados".

Puede iniciarse con un relato cronológico de los objetivos inicialmente propuestos, de las actividades realizadas hasta el presente y de las metas alcanzadas.

Como fuentes de información se puede recurrir a los relatos y testimonios de los propios integrantes de la organización, en particular de aquellos que registran una mayor antigüedad.

Por supuesto que habrá diferentes puntos de vista y hasta interpretaciones divergentes de los hechos, pero lo importante es llegar a una imagen mayormente compartida y consensuada por todos.

También puede ayudar la revisión y análisis de elementos escritos como las actas, registros de reuniones, registros del movimiento económico, información estadística disponible sobre los diferentes aspectos de la vida de la organización.

Otra fuente de información pueden ser las organizaciones técnicas de apoyo, si es que alguna de ellas ha colaborado con nuestra institución. Estas suelen tener registros, información estadística y hasta alguna evaluación del funcionamiento de las organizaciones con las que trabajaron.

Una vez reconstruida la historia organizativa se pueden elegir aquellos momentos que se consideren importantes, ya sea porque fueron momentos de crisis o porque marcaron una etapa de crecimiento, para reflexionar sobre las causas que los provocaron.

Esta primera tarea sobre la propia historia organizativa preparará el terreno para una autoevaluación de la realidad actual de la organización.

2.3.3.3.6. Cultura institucional

Son los modelos de pensar, creer, y hacer cosas en la organización. Estos modelos sociales de acción están establecidos, son criterios de trabajo y formas de interacción, transmitidas y mantenidas por el grupo, tales como el lenguaje que generalmente se usa, los liderazgos internos o preferencias compartidas.

La cultura institucional favorece en los miembros una imagen compartida de la organización y es la prueba de la existencia de una personalidad como institución. Pero, por otro lado muchos de estos hábitos puede resultar un

obstáculo a la hora de proponerse cambios que no son fácilmente aceptados por los miembros.

Estas actitudes, hábitos, y rutinas debieran ser identificados, discutidos, analizados y modificados cuando se elaboren estrategias que requieran nuevas prácticas.

2.3.3.3.7. Actores que juegan en nuestra organización

Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan actores internos y actores externos.

Denominamos **actores internos** a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

La participación de los miembros de la organización en la definición del proyecto y políticas institucionales constituye una modalidad que promueve el bienestar, la identificación y el compromiso de los actores con la organización.

Las motivaciones de los actores internos también son importantes para la planeación. Sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias de la organización.

Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas en el proceso de planificación. Pero en la medida en que se tengan en cuenta las motivaciones de los actores internos aumentará el compromiso, lo que a su vez permitirá obtener mayor eficacia y eficiencia en la acción que se emprenda.

Con este propósito, es necesario determinar:

- Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.
- Cuál es el grado y nivel de difusión de esos objetivos.
- Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.
- Que grupos encarnan la defensa de los objetivos y que otros propugnan el cambio de los mismos.

Los actores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización.

Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja.

En el contexto más inmediato de las organizaciones generalmente aparecen algunos actores sociales típicos. Por ejemplo: los equipos técnicos de los Planes o Programas Sociales que desde el Estado se vuelcan sobre las organizaciones; o las Organizaciones No Gubernamentales que proveen servicios técnicos y asistencia promocional y financiera; o las estructuras político partidarias más tradicionales y su red de punteros y activistas que realizan distinto tipo de actividades en la comunidad; o las Iglesias y sus redes pastorales; también los organismos financiadores; otras organizaciones comunitarias; los medios masivos de comunicación, etc. Todos ellos son actores externos.

Los puntos de vista, expectativas y demandas de estos actores deberán tomarse en consideración para luego decidir si pueden ser atendidos.

Detectar las demandas de los actores externos, como primer paso de la planificación estratégica, permitirá que la organización disponga de valiosa información para diseñar sus planes de trabajo y producir servicios de

calidad que tengan en cuenta, además, las expectativas o distintas posiciones que van a tener y jugar todos los actores afectados por la gestión de la organización.

2.3.4. El método FODA

El FODA-OPRI es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las **fortalezas y debilidades** internas de la organización, y por otro, las **oportunidades y amenazas** que le plantea todo lo externo a la organización.

Cuadro 2.2: Matriz FODA

	De la organización	
Interno	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Del contexto	
Externo	Amenazas (A)	Oportunidades (O)

Fuente: Análisis FODA
Elaborado por: Investigadora

El método FODA-OPRI permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

2.3.4.1. Identificación de fortalezas y debilidades

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica.

En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional. Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

2.3.4.2. Cuadro matriz de evaluación interna

Si bien la mayoría de las organizaciones comunitarias en las que trabajamos son relativamente pequeñas, el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización debería ser minucioso.

Para realizar una evaluación lo más completa posible hay que intentar dar respuestas a distintos aspectos. Sería necesario preguntarse qué tan bien funciona la organización, en relación a, por ejemplo, los distintos aspectos que consideramos en el siguiente cuadro de evaluación interna.

La siguiente puede ser una matriz tentativa.

Cuadro 2.3: Matriz tentativa.

No	Procesos de gestión	Situación económica	Producción de los servicios	Relaciones con el medio y la producción	Procesos de investigación y desarrollo
1	PLANEACIÓN				
2	ORGANIZACIÓN				
3	CONTROL				
4	MOTIVACIÓN				
5	DIRECCIÓN				

Fuente: propia del autor
Elaborado por: Investigadora

Para aplicar el cuadro de evaluación interna, pueden seguirse los siguientes pasos:

2.3.4.3. Seleccionar los factores a evaluar.

Se toman los factores internos que utiliza la organización y se establece cuál será el orden en que serán analizados. Por ejemplo:

- En relación a la situación económica de la organización:

a) ¿Planificamos cómo utilizar el patrimonio?

b) ¿Controlamos el costo de los servicios prestados?

- En relación a los servicios prestados por la organización:

a) ¿Capacitamos a los miembros de la organización?

Y así para los distintos aspectos que sea útil evaluar en la organización.

Evaluación de los factores

Para la evaluación de cada factor se procede a discutir que piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al sacar conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita identificar su impacto.

La calificación emitida nos ayudara a parte de identificar su impacto también nos mostrara que factores son los más prioritarios.

Identificación de oportunidades y riesgos

En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a nuestra organización.

¿Qué son las oportunidades?

Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

¿Qué son los riesgos-amenazas?

Los riesgos-amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Para el estudio del entorno o escenario de la organización debemos poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, entre otros, de los siguientes actores:

- El estado
- Los medios de comunicación
- Los beneficiarios o clientes
- Los proveedores
- Las empresas
- Las otras organizaciones (pueden significar una competencia, una posible alianza estratégica o terreno para la negociación).

- El mercado social (incluimos todo el juego de oferta y demanda, de financiamiento de proyecto, subsidios, créditos, etc., para las organizaciones).

Cuadro de evaluación externa

Corresponde luego analizar el conjunto de situaciones o factores que crean los distintos actores mencionados anteriormente en su interacción con el contexto, tanto el más próximo como el macro, Para cada actor (Estado, medio de comunicación, beneficiario o cliente, etc.), habría que estudiar el comportamiento de distintos factores con los que se construye un nuevo cuadro de evaluación, pero esta vez "externa".

Cuadro 2.4: Factores y variables de la Planificación estratégica.

Social-cultural	Qué relaciones se establecen, qué lenguaje se usa, qué valores se fomentan. etc.
Político - administración pública	Qué procedimientos administrativos hay que Seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos interesa.
Económico	Cómo se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc.
Demográfico	Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento.
Tecnológico	Qué herramientas y conocimientos se aplica no requieren, etc.
Jurídico	Cuáles son las normas vigentes
Competencia	Qué nivel de participación y capacidad tienen. Otros actores en campos que nos interesan.
Ecología	Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente.

Fuente: propia del autor
Elaborado por: Investigadora

Los pasos a seguir son similares a los de la matriz de evaluación interna:

Primero: Selección de los factores.

Se toman los factores que están en relación con nuestra organización y se establece cual será el orden y jerarquía con que serán analizados.

Segundo: Evaluación de los factores.

La evaluación de cada factor implica discutir qué piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al momento de las conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita determinar su impacto.

Análisis de los resultados de la evaluación interna y externa

Una vez hechas la evaluación interna y externa, se precede a analizar en conjunto las mismas.

Hay que relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro como el que se presenta a continuación: (ARANDA, 1985)

Cuadro 2.5: Matriz estrategias FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	(Crecimiento) FO	(Preservación) DO
Amenazas	(Comportación) FA	(Cambio) DA

Fuente: FODA
Elaborado por: Investigadora

Del cruce de las variables de FODA surgirá, como se verá luego, la formulación de las estrategias a seguir.

2.3.5. Misión Y Visión

Como ya se señaló en el capítulo anterior, antes de formular el plan estratégico es necesario confrontar y si hace falta revisar la misión y visión institucional.

Una vez que se ha reflexionado sobre las fortalezas y debilidades internas la organización, sobre la situación actual, con sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparado para revisar y si es necesario cambiar la finalidad última de la organización.

Dicha finalidad no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que se ha propuesto la organización (construir cierta cantidad de viviendas, generar puestos de trabajo), sino con los objetivos de más largo plazo, es decir la

misión de la organización, su finalidad última. Por ejemplo: "mejorar la calidad de vida de las familias o ampliar sus posibilidades de participación activa en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y democrática".

A su vez, esa finalidad se traduce en una misión más específica, que recoge la inquietud de los asociados y representa ciertos valores, principios y orientaciones generales que los guían en su accionar. En este caso se trata de principios muy significativos para el sector, tales como "la cooperación, la autogestión solidaria o la participación activa".

Gráfico 3.1 Misión



Fuente: propia del autor
Elaborado por: Investigadora

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

Por ejemplo, decidir si se acepta o rechaza la asistencia de planes o programas que impliquen la renuncia del principio de autogestión. O si se aceptan líneas de crédito por parte de organismos de financiamiento que impliquen la exclusión de una parte de los asociados. O ventajas y privilegios a cambio de resignar algunos valores enmarcados en dicha misión.

Estos valores que se configuran en la misión y la visión de la organización contribuyen a definir su identidad y su imagen, hacen a la propia esencia de la organización.

2.3.5.1. La misión

En el planeamiento estratégico interactúan, principalmente, 3 componentes:

1. La misión institucional, tiene que ver con lo que la institución quiere y porqué lo quiere.

2. Los escenarios actuales y posibles, en los que se mueve y moverá la institución tanto en lo macro como en lo micro o en lo mediano e inmediato (con respecto a su acción), sus riesgos y oportunidades.
3. El análisis de la organización misma al momento actual, sus fortalezas y debilidades.

La misión de una organización debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Para formular la misión se debe encontrar una **idea fuerza** con determinadas características, que sea capaz de movilizar las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la creatividad y compromiso de sus miembros, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello en lo que es realmente competente.

Para lograr definir la misión de una organización es necesario que logremos acuerdo o consenso sobre tres aspectos básicos: primero, qué es lo que queremos y por qué; segundo, desde qué rol interactuamos en el contexto social, y tercero, cuáles son los grandes objetivos estratégicos planteados a largo plazo.

Cuando se trata de definir la misión de una organización, solo el consenso y la participación de todos permite lograr un nivel de compromiso y transformar una idea escrita en los papeles en una idea fuerza capaz de movilizar o motivar a los integrantes de la organización. La participación del conjunto hace que la definición de la misión no sólo sea la idea de algunos pocos visionarios o dirigentes sino el convencimiento del resto de los integrantes de la organización.

Las principales dimensiones que componen la misión institucional son:

- La visión y el propósito.
- El rol o papel como actor social en la misión formulada.
- La definición de objetivos estratégicos.

2.3.5.2. Visión y propósito

Cuando hablamos de visión y propósitos nos estamos refiriendo a los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el futuro.

La visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la organización y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones.

2.3.5.3. El rol de la organización en la misión

En la formulación y reformulación de la misión resulta importante el papel de los líderes, ya que estos pueden facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

La responsabilidad de los líderes, en este sentido es muy importante en tanto debe "elaborar una visión de futuro, identificar un blanco que se quiere y se debe alcanzar, estimular la adopción de objetivos que trascienden a las personas individualmente, mostrar las estrategias necesarias y los senderos alternativos a seguir para llevar a cabo los cambios que permitan hacer reales a visión".

Los líderes integran y orientan los esfuerzos de todos los miembros de sus organizaciones mediante la creación compartida de una visión. Pero para escoger una dirección, el líder debe haber incorporado la imagen mental, la fantasía del futuro posible y deseable que tiene la organización de sí misma (ALMIRON, 1997).

Con la visión el líder presenta a la organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro deseado.

Por último parece interesante recuperar lo que plantea H. Malcom acerca de la misión:

"La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización o empresa de otras parecidas, identifica el alcance de sus operaciones en los aspectos de sus productos o servicios y su inserción en el mercado".

2.3.5.4. Definición de objetivos estratégicos

A la hora de formular la misión hay que definir:

- Las estrategias de una organización.
- Su principal idea acerca del producto o servicio que presta.
- Una caracterización y análisis de las principales necesidades del usuario que la organización pretende satisfacer.

La misión lleva a definir el qué de la organización y lo que ésta aspira a ser.

Permite establecer precisamente el ámbito donde actúa y ser lo suficientemente amplia y creativa para crecer o intervenir en otros ámbitos.

Distingue a la organización de las demás. Sirve como marco para definir actividades presentes y futuras.

En su formulación la misión debe ser planteada con suficiente claridad como para que pueda ser entendida por todos los miembros de la organización (dirigentes, asociados, empleados, clientes, usuarios).

Debe además ser planteada de manera flexible, de modo de permitir a la organización hacer frente a las dificultades internas y externas que se le presenten.

2.3.6. Plan Estratégico

2.3.6.1. Formulación del plan estratégico

Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el proceso de formulación del plan estratégico. Para ello veremos en primer lugar qué son las estrategias y cómo plantearlas.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

La estrategia no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio.

Entendida globalmente, estrategia sería el todo (objetivos, políticas y programas). Si la definimos funcionalmente, enmarcaría sólo la parte de programas y planes de acción.

Cuando pensamos estratégicamente estamos abriendo caminos hacia los proyectos específicos.

Es por esto que podemos pensar que la estrategia es una acción o grupo de acciones que permite abrir caminos a los proyectos específicos, para cumplir con los objetivos institucionales.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Para lograr un "Plan Estratégico" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

Es decir, las diferentes instancias para la elaboración del plan tienen que ser lo suficientemente amplias como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la Organización e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la institución.

Esta instancia, la de elaborar un plan estratégico, es además una buena oportunidad para fortalecer los vínculos dentro mismo de la organización.

Hay organizaciones muy pequeñas, por ejemplo, aquellas destinadas a la prestación de un servicio, que están conducidas por un grupo de personas. En estos casos se puede convocar a representantes de los usuarios del servicio para que contribuyan con sus aportes y puedan brindar sus opiniones acerca del mismo.

- Las estrategias se orientan al futuro.

- No son un fin en sí mismo, sino sólo medios.
- Deben contribuir al logro de los objetivos y la misión.
- En su formulación tienen que participar todos los miembros de la organización.
- Implican un conjunto de medidas tácticas y decisiones concretas.
- Abren camino hacia los proyectos específicos.

2.3.6.2. Evaluación de estrategias actuales

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es identificar las estrategias que estamos utilizando. Una vez identificadas debemos analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización.

Del mismo modo, es importante analizar las estrategias históricas de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones realizadas.

Para ello se necesitará información que ya existe en la organización, por ejemplo, en los estatutos, actas de reuniones, actas de asamblea, documentos de proyectos o programas, informes, fotografías, recortes periodísticos, etc.

Toda esta información ayudará a reconstruir la manera en que la organización se ha movido a lo largo de la historia.

Entonces, ¿qué estrategias hay que tener en cuenta en esta primera etapa?

- Las estrategias que planeamos,
- Las que están en uso,
- Las que dejamos de lado,
- Las que están surgiendo,
- Las estrategias imprevistas.

2.3.6.3. Identificación y priorización de estrategias futuras

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse que nuevas metas estratégicas pueden plantearse para la organización.

Este paso o momento es muy sencillo y consiste en especificar de modo claro las estrategias que se pueden ejecutar en base a las capacidades de la organización.

Por ejemplo:

- Lograr una comisión o grupo de trabajo en la organización que mantenga conexiones permanentes con los medios de comunicación, para que la comunidad se interese por los aportes de la organización al desarrollo local.
- Priorizar esfuerzos para generar recursos propios y lograr mayor autonomía de los organismos financieros.

¿Cómo hacer para priorizar, para establecer cuál de estas estrategias puede implementarse primero en la organización?

Debemos tener en cuenta, por lo menos, tres aspectos fundamentales:

1. Hacer un pronóstico rápido y sencillo acerca de todo aquello que pasará si no se actúa. ¿Qué se perderá? ¿Qué se ganará?
2. Determinar cuáles son los requisitos: habilidades, destrezas y todas aquellas capacidades que se necesitan para llevarlas a cabo.
3. Identificar cuál es el punto de vista y las decisiones que tomarán los dirigentes de la organización.

2.3.6.4. Ajuste del plan estratégico

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar un rápido y sintético

chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización. Paralelamente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

2.3.6.5. Preparación para la articulación con planificación operativa

Se ha dicho que la Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograr esos objetivos.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, ni cómo deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa. La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir, convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con los que cuente la organización.

La Planificación Operativa implica llegar del Plan Estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo.

Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, que fueron diseñadas en la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa conforman un proceso de ida y vuelta. La Planificación Operativa indica que se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados.

2.3.7. La Administración científica

La siguiente es una sistematización de Calderón (s/f) en la que se detalla las principales características de las principales escuelas de la teoría administrativa, pues se conoce que son diversas las corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; algunas son de ámbitos relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Las más importantes son:

2.3.7.1. Escuela de la administración empírica

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son: Peter Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que destacaron casi todos los fundamentos teóricos. Se administra sobre causas corrigiendo errores, los principios son empíricos y no realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practica sistemas de otras organizaciones y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros. La principal desventaja de esta escuela es que los resultados que se obtienen, en ocasiones, son mediocres, ya que lo que es conveniente para una organización no siempre lo es para otra, y la comparación y aplicación de

eventos pasados es dudosa. Además permanece al margen de todos los avances de la administración y de las ciencias auxiliares de la misma.

2.3.7.2. Escuela científica

Los creadores de esta escuela son Frederick W. Taylor y los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt, quienes a principio del pasado siglo, en los EE UU, determinaron las bases de la administración científica. Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente aborda aspectos como los estudios de tiempos y movimientos, selección de personal, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción. A esta corriente se le llama administración científica, por la racionalización que se hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del personal. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Su principal contribución es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento.

2.3.7.3. Escuela ambiental

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, sonido, calor, humedad, etc...), están en armonía con su organismo. Se intenta tener una mayor productividad, proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables.

2.3.7.4. Escuela del Comportamiento Humano

Conocida también como la escuela de la Relaciones Humanas, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó a mediados de los años veinte, en

donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como las organizaciones, a que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. La administración que no toma en cuenta al ser humano está condenada al fracaso.

2.3.7.5. Escuela del Sistema Social

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, status y símbolos de sus integrantes y sus efectos en el funcionamiento de la organización formal. Sus principales representantes son Max Weber, Chester Barnard, Edgar Shein, Flank Oliver Sheldon y Chris Argris.

2.3.7.6. Escuela de la administración de sistemas

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en el que basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización. Este tipo de organización aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes operaciones, aunque es demasiado especialista y descuida el factor humano. Algunos autores más connotados de este enfoque son: Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman, entre otros.

2.3.7.7. Escuela de la teoría de las decisiones

Se llama también escuela racional; postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias.

En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc. Influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre. Considera a la organización como unidad tomadora de decisiones; este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres. De gran valía para el desarrollo de la administración ha sido esta escuela, ya que el proceso decisional es la esencia de teoría administrativa. Von Nweman, Bowman, Hutchinson, son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque.

2.3.7.8. Escuela de la mediación cuantitativa

Sumamente relacionada con la escuela de decisiones, el enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración tales como: inventarios, control de producción, más que a problemas de comportamiento humano. A Kauffman, Norbert Wiener, Irwin D.J. Bross, han hecho grandes aportaciones a este campo.

2.3.7.9. Escuela Neo-humano-racionalismo

Llamada así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las organizaciones. La administración por objetivos trata de lograr la autorrealización del elemento humano en su trabajo proporcionándole independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización, su principal representante es Douglas Mc Gregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización, interpreta estas necesidades y las correlaciona con las organizaciones a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización.

2.3.7.10. Escuela universal o del proceso administrativo

Esta representa una conjugación de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, es decir, aplica los diversos conocimientos de cada escuela, tratando de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo. Múltiples son los autores de esta corriente y se puede mencionar a Henry Fayol, Mary Parker Foller, George Terry, entre los más destacados.

2.3.8. Corrientes actuales en la administración

A parte de las numerosas escuelas analizadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formarse su criterio propio.

2.3.8.1. Calidad Total

El proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en las organizaciones japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial que han redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en organizaciones de Occidente. Con el proceso de establecimiento de estándares de calidad a nivel internacional como ISO 9000, los enfoques de calidad resultan imprescindibles para el administrador, siendo tres los autores más representativos: Ishikawa, Deming y Crosby.

2.3.8.2. Desarrollo organizacional

Uno de los enfoques más recientes de la administración, surge como una respuesta a los continuos cambios en las organizaciones actuales. El desarrollo organizacional se define como una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que implica la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa. La creación e implementación de un buen Programa de Desarrollo Organizacional es bastante difícil ya que requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto de la

administración tradicional. Un adecuado D. O. debe reunir las siguientes características:

- Es un programa planeado que involucra a todo el sistema
- Está relacionado con el propósito de la organización
- Los resultados se contemplan a largo plazo
- Las actividades se orientan hacia la acción
- La dirección está centrada y comprometida con el programa
- Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes
- Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en experiencias.
- Se trabaja principalmente en grupos.

Estas características implican un trabajo arduo y una alta inversión en dinero y en tiempo; la implementación de un programa de D.O. es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes, desalientos, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

2.3.8.3. Administración Japonesa (teoría Z)

Para todos es sabido el gran avance industrial que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, pocos tienen conocimiento que este éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las organizaciones japonesas. William G. Ouchi, en su libro titulado Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, narra los estudios y experiencias que se han hecho en las organizaciones japonesas. Describe cómo el progreso económico y social de estas formas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa que se llama Teoría Z.

La Teoría Z, implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales puede citarse los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades

en las organizaciones, sino algo más importante: la auto-estimación de los individuos.

2.4. Fundamentación Legal

En la presente investigación no amerita un sustento legal puesto que la empresa es de carácter privado y la administración se maneja en función de los intereses particulares de sus propietarios

2.5. Hipótesis

Los indicadores de la Planificación Estratégica están relacionados directamente con la administración moderna en la empresa de patios de autos ´Automotores Pérez´ de la ciudad de Ambato.

2.6. Señalamiento de Variables

2.6.1. Variable dependiente

Administración Moderna

2.6.2. Variable independiente

Planificación Estratégica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación

El enfoque de la presente investigación es ampliamente cualitativo, puesto que primó las técnicas cualitativas buscando así los fenómenos, acontecimientos y circunstancias que rodean al proceso de compra, venta y comisión de los vehículos que se comercializan en los patios de Automotores Pérez y cuál es el sistema administrativo y gerencial que se utiliza en el proceso desde la negociación hasta la entrega final del vehículo de acuerdo a los arreglos pactados entre el cliente y el vendedor.

La investigación de campo fue la principal modalidad utilizada, puesto que los informantes fueron los clientes y visitantes al establecimiento quienes proveyeron de los datos necesarios para un posterior análisis e interpretación.

Las fuentes primarias de este trabajo son también los directivos y administradores de la empresa, especialmente los encargados de la atención y servicio al cliente y todos los involucrados en las labores administrativas y operativas con las que cuenta la empresa.

Este trabajo se apoyó en una amplia investigación documental y bibliográfica, la misma que permitió una construcción coherente y precisa del Marco Teórico y dotó de los elementos de juicio necesarios para una futura implementación de la planificación estratégica para el patio de automotores.

El conocimiento de la teoría permitió orientar la investigación para validar y contrastar entre la Administración Empírica y la Administración Científica de acuerdo a la evolución que ha tenido la administración a través del tiempo.

Esta investigación se apoyó también en los datos numéricos, en función que los resultados de las encuestas aplicadas tanto a los clientes internos como externos dieron información significativa, la misma que fue analizada para poder tomar decisiones a futuro.

3.2. Nivel o tipo de investigación

Estudios sobre el fenómeno de la compra venta de autos se han realizado muchos a nivel país, latinoamericano y mundial, sin embargo, al ser ésta la primera investigación a ejecutarse en este establecimiento, y al no conocer ampliamente los componentes de la administración científica y la aplicación de la Planificación Estratégica, el nivel de análisis será superficial siendo entonces apenas a nivel exploratorio y, en el mejor de los casos descriptiva, puesto que la información proporcionada por los elementos de observación permitieron profundizar en amplias discusiones y descripciones de elementos de la Planificación Estratégica y los nuevos enfoques de la administración científica.

3.3. Población y muestra

Automotores Pérez cuenta con un target o banco de clientes, aproximadamente 300, quienes fueron los potenciales informantes sobre los aspectos más esenciales de la administración, atención, gestión y organización de la empresa. Su punto de vista y opinión fueron los referentes que ayudarán tomar decisiones acertadas sobre una verdadera planificación estratégica para el futuro de la empresa.

A nivel interno la empresa cuenta con 10 colaboradores quienes aportaron con sus opiniones y comentarios, los mismos que servirán para profundizar el análisis situacional en tiempo pasado y presente.

Fórmula para cálculo de la muestra

$$n = \frac{z^2 P * Q * N}{(N - 1) * e^2 + z^2 * P * Q}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

N = población

e = porcentaje de error

z = nivel de confianza 95% por tanto $z = 1,96$

Cálculo:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 300}{(300 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 168,15$$

Por tratarse de una variable discreta, el número de informantes en esta investigación fueron de: $n = 168$, pero en función de trabajar con números redondos, el tamaño de la muestra se lo tomó de 170.

La selección de los 170 encuestados se realizó mediante muestreo probabilístico aleatorio con el sistema de tómbola o, esto consistió en extraer 170 números y contrastar con el target o base de datos existente en la administración de la empresa, para que la labor de campo no sea muy demorada, y se espere que el cliente vaya a la oficina, una de las estrategias que se empleó fue la llamada telefónica y, de esa manera se obtuvo la información del elemento seleccionado en el proceso de muestreo.

Los informantes fueron los clientes que exclusivamente han realizado una adquisición en la empresa, pues resulta de suma importancia conocer su opinión en virtud que ellos ya son parte de la empresa por lo menos desde hace un año atrás.

3.4. Operacionalización de variables

Cuadro 3.1: Variable independiente: Planificación estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Planificación estratégica “Es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal diagnóstico y plan de acción suele ser muy variada, siendo la más común aquella que incluye la elaboración de la visión y la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar correctamente la estrategia diseñada. De forma semejante, la herramienta de diagnóstico que se utiliza con más frecuencia es el conocido FODA	Ambiente interno	Fortalezas	¿Conoce cuáles son las principales fortalezas de la empresa?	Técnica: -La encuesta Instrumento: Cuestionario
		Debilidades	¿En el funcionamiento de la empresa que debilidades son las más evidentes?	
	Ambiente externo	Amenazas	¿Considera que la competencia es una amenaza significativa en su empresa?	
		Oportunidades	¿En el contexto actual, cuál son las alternativas de crecimiento con las que cuenta la empresa?	

Fuente: Investigador
Elaborado por Investigador

Cuadro 3.2: Variable Dependiente: Administración científica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
"Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas"	PLANEACIÓN	-Planes	¿Con qué planes cuenta la empresa para los próximos 2 años?	Técnica: -La encuesta Instrumento: Cuestionario
	ORGANIZACIÓN	-Proyectos	¿Tiene proyectos a futuro?	
		-Manual de funciones	¿Cuenta con manuales técnicamente establecidos para la organización efectiva de la empresa?	
		-Manual de procesos		
	DIRECCIÓN	-Organigrama estructural		
		-Organigrama funcional	¿Se maneja un orden jerárquico en la empresa?	
	CONTROL	-Sistemas de evaluación	¿Cómo se evalúan las acciones de la empresa en todos los órdenes?	

Fuente: Investigador
Elaborado por Investigador

3.5. Plan de recolección de información

La investigación de campo utilizó, como técnica principal, para la recolección de los datos, la encuesta, la misma que articuló un conjunto de preguntas

que respondieron a los objetivos de la investigación; las preguntas fueron principalmente cerradas para una mejor tabulación y procesamiento de la información, el cuestionario constó de 15 preguntas (o ítems) aproximadamente, previamente validadas con un trabajo piloto.

Las encuestas fueron aplicadas en la instalación del patio de autos a los usuarios, con el sistema de muestreo probabilístico aleatorio de tal manera que todos puedan ser tomados en cuenta y participar indistintamente, y a quienes resultaba difícil tenerlos en las instalaciones de la empresa, se procedió a recabar la información por teléfono, al final el resultado es el mismo.

A los directivos y administradores del local se realizó otro tipo de encuestas más una entrevista focalizada para conocer sus criterios y el modo de manejar y administrar la empresa. Estas opiniones y conceptos fueron analizados en función de los objetivos de la presente investigación.

3.6. Plan de procesamiento de la información

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones que recomienda Naranjo & otros (NARANJO, 2004):

“Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.”.

“Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación”.

“Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo”:

Graficación y presentación en cuadros estadísticas correspondientes, mas el uso de estadígrafos para el contraste de hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis

La presente investigación recoge información de clientes externos e internos en número de 170 y 10 respectivamente.

A los primero se les aplicó una encuesta de 15 ítems o preguntas las mismas que van a ser detalladas más adelante, mientras que a los funcionarios y colaboradores de la empresa se les aplicó un test modificado y adaptado siguiendo el Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Para entender el análisis correspondiente vale hacer las siguientes aclaraciones o puntualizaciones al respecto:

En el test se recaba información únicamente sobre las fortalezas y debilidades de la empresa por boca de sus colaboradores, pero es importante determinar el significado de las cuatro alternativas de la matriz FODA, que se desarrollará en la propuesta.

- ✓ **Fortaleza**, aspecto de la empresa que le permite tener una posición de ventaja y que, debe y puede servir, para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.
- ✓ **Debilidad**, aspecto de la empresa que limita o reduce la capacidad de desarrollo efectivo de su estrategia.
- ✓ **Oportunidad**, cualidad, capacidad, recurso o posibilidad, que brinda el entorno y que debidamente aprovechada, puede suponer una mejora de la ventaja competitiva de la empresa.
- ✓ **Amenaza**, cualidad, capacidad, recurso o posibilidad del entorno, que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su

efectividad, incrementar riesgos o los recursos que requiere para afrontarla con éxito.

Así como fue diseñado (adaptado) el test, se fijó cuatro posibilidades o alternativas cualitativas con las letras **A, B, C, D**, entendiéndose que **A** y **B**, pueden ser consideradas fortalezas y, **C** y **D** debilidades de la empresa, pero para mayor objetividad y entendimiento de esta investigación, se detallan los significados de cada alternativa:

A, El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtiene los resultados esperados, de tal manera que otras empresas y organizaciones podrían adoptarlo como modelo. (Fortaleza mayor)

B, Se realizan acciones de manera sistemática y se revisan y mejoran de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha generalizado todavía a toda la empresa, o no se ha aprovechado todo su potencial. (Fortaleza menor).

C, Se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras. (Debilidad menor)

D, Sólo ha habido algunas ideas buenas. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes. (Debilidad mayor)

Para efectos de análisis, se asignó puntuaciones numéricas a cada letra en este orden: **A** = 4, **B** = 3, **C** = 2, **D** = 1; valores que permitieron ponderar y cuantificar el peso relativo de cada alternativa en el conjunto global de la investigación.

Asimismo, se consideraron 7 aspectos sobresalientes de la empresa que son:

- 1.- Política y estrategia
- 2.- Personas
- 3.- Recursos y alianzas

4.- Liderazgo

5.- Procesos

6.- Resultados en los clientes

7.- Resultados en las personas

4.1.1. Resultados de los clientes externos

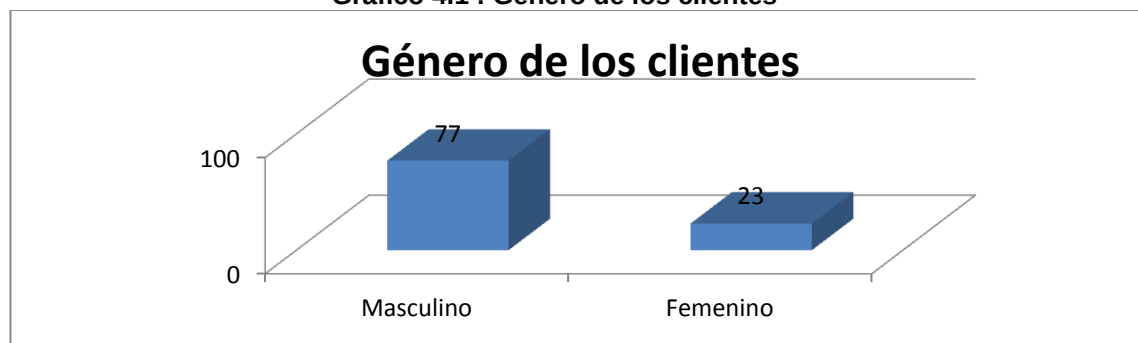
1. Género

Cuadro 4.1: Género de los clientes

GENERO	F	%
Masculino	131	77
Femenino	39	23
TOTAL:	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.1 : Género de los clientes



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Los potenciales clientes de la empresa Automotores Pérez son los hombres, ellos lo representan el 77%, sin embargo, un 23% corresponde al género femenino, lo que significa que hay una buena diferencia en el negocio de automotores entre géneros.

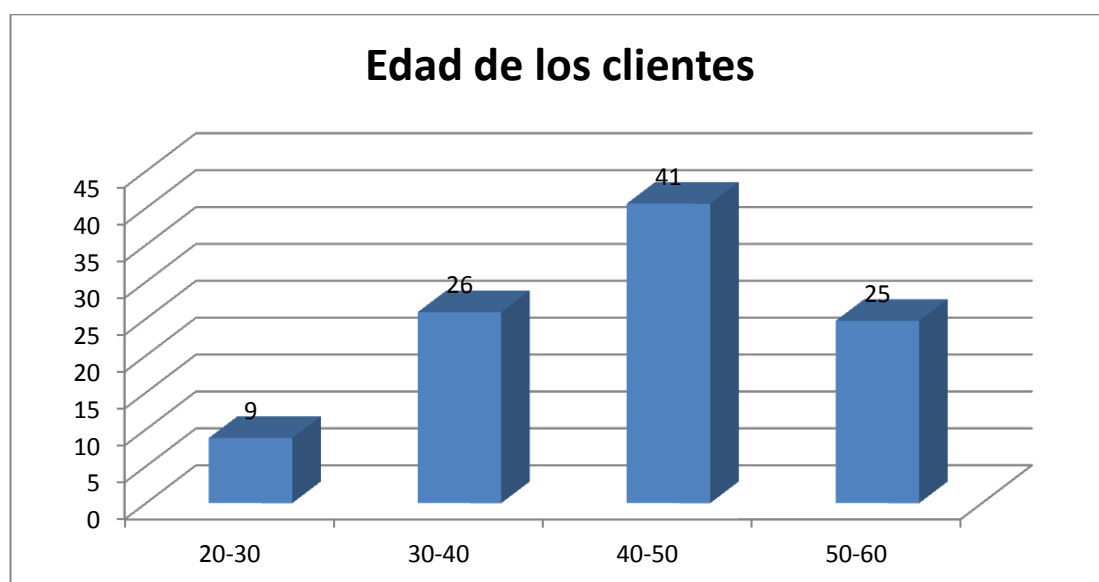
2. Edad

Cuadro 4.2: Edad de los clientes

EDAD	F	%
20-30	15	9
30-40	44	26
40-50	69	41
50-60	42	25
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.2: Edad de los clientes



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Las edades de los clientes, indistintamente entre hombres y mujeres, la de mayor representatividad son los comprendidos entre 40 y 50 años, sin embargo, aquellos entre los 30 y 40 años también tienen muy buena representatividad. Sólo un reducido grupo tienen edades por debajo de 30.

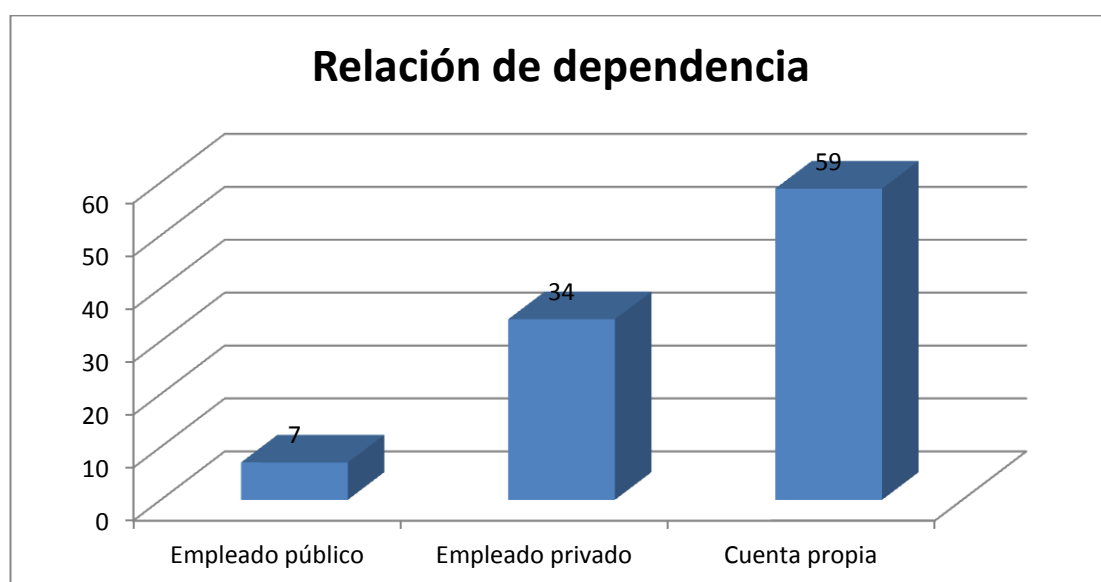
3. Relación de dependencia

Cuadro 4.3: Relación de dependencia

RELACIÓN DE DEPENDENCIA	f	%
Empleado público	12	7
Empleado privado	58	34
Cuenta propia	100	59
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.3: Relación de dependencia



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Los clientes que mayor representatividad tiene nuestra empresa (59%) son aquellos que trabajan independientemente y es evidente pues, son los que adquieren vehículos para trabajo. En menor porcentaje están aquellos funcionarios privados que representan el 34% y con un mínimo 7% son funcionarios públicos

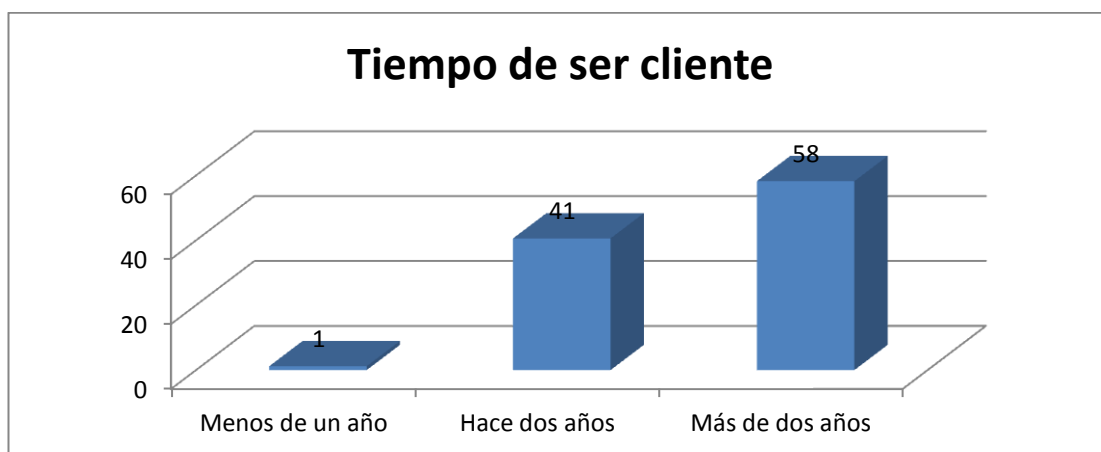
4. Ud. es cliente de Automotores Pérez desde:

Cuadro 4.4: Tiempo de ser cliente

TIEMPO DE SER CLIENTE	f	%
Menos de un año	2	1
Hace dos años	69	41
Más de dos años	99	58
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.4: Tiempo de ser cliente



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

La fidelización de clientes se puede considerar una fortaleza, el 58% de clientes que han adquirido un vehículo llevan más de dos años de mantener relaciones contractuales y comerciales con Automotores Pérez.

Un importante 41% está desde hace dos años, y sólo un mínimo porcentaje de apenas el 1% pertenece a nuestra empresa menos de un año. Estos tiempos están en relación al periodo de financiamiento que pactaron con la empresa y por tanto llevan visitando las instalaciones regularmente para cancelar sus haberes.

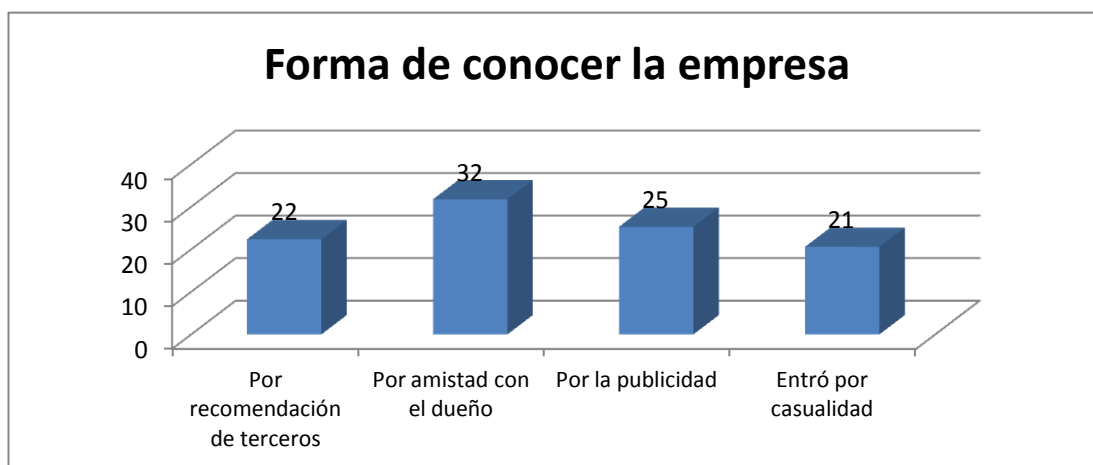
5. Cómo conoció Automotores Pérez:

Cuadro 4.5: Forma de conocer la empresa

FORMA DE CONOCER LA EMPRESA	f	%
Por recomendación de terceros	38	22
Por amistad con el dueño	54	32
Por la publicidad	43	25
Entró por casualidad	35	21
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.5: Forma de conocer la empresa



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Una virtud de los propietarios de la empresa es su gran carisma y don de gentes, esta es una de las razones para que el 32% se haya vinculado a la empresa por relaciones de amistad con el dueño. Un número significativo lo hizo por la publicidad (25%) y algo fundamental para la empresa es que muchos siguieron las recomendaciones de terceros quienes han garantizado la credibilidad de Automotores Pérez. No es despreciable el 21% que entró por casualidad y se convirtió en cliente de la empresa.

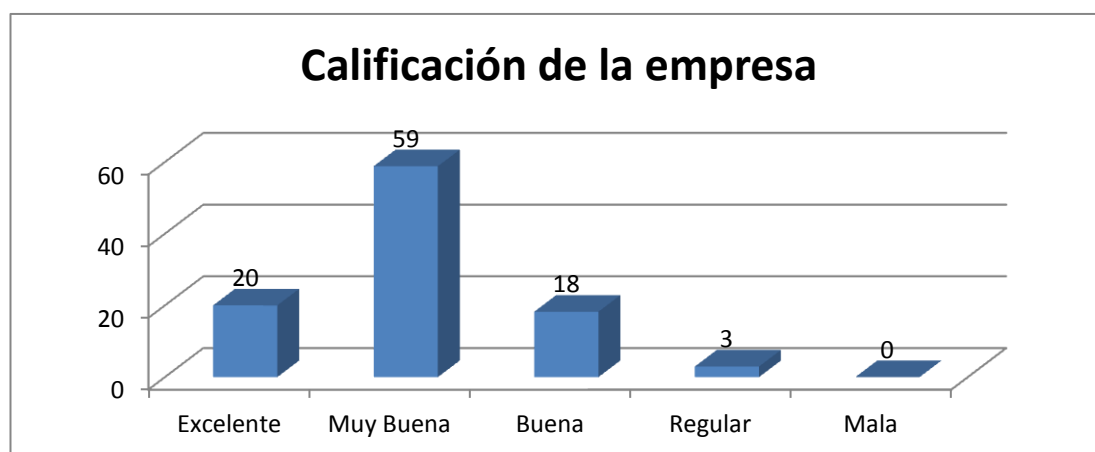
6. Cómo calificaría a la empresa en términos globales

Cuadro 4.6: Calificación de la empresa

CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA	f	%
Excelente	34	20
Muy Buena	100	59
Buena	31	18
Regular	5	3
Mala	0	0
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.6: Calificación de la empresa



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Un muy significativo 59% de los clientes califican, de manera global, a la empresa como Muy buena, un considerable 20% piensa que es excelente, sin embargo el 18% que lo califica como buena junto al 3% que cree que es regular, son valores que debe preocupar a la administración central, pues según la Administración Científica se aspira un elevado porcentaje de excelencia para tranquilidad de directivos y clientes, que se convierta en una ventaja competitiva.

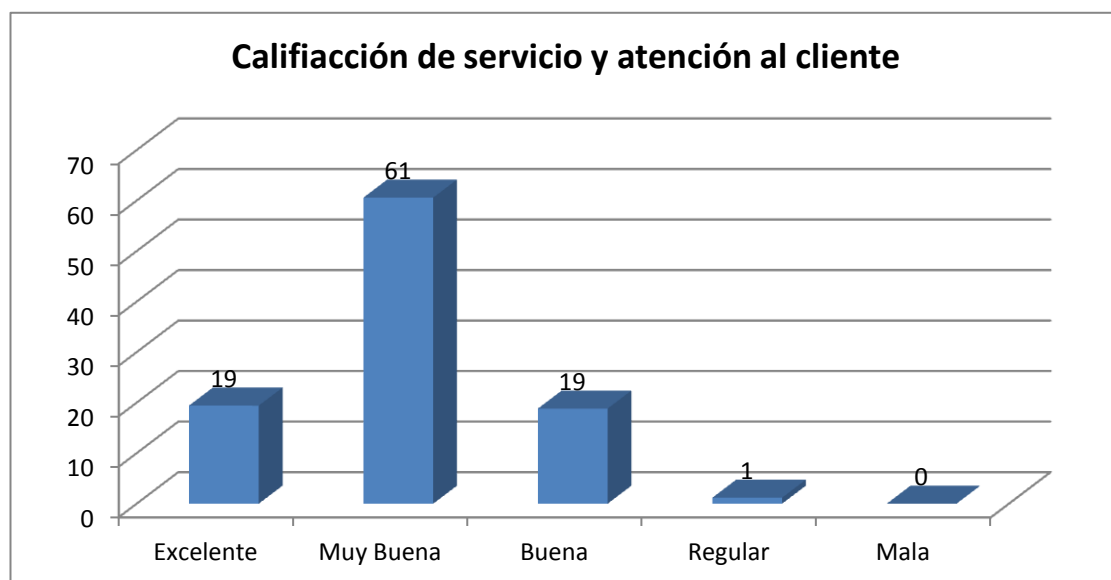
7. Cómo calificaría el servicio y atención que recibe:

Cuadro 4.7: Calificación de servicio y atención al cliente

CALIFICACIÓN DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	f	%
Excelente	33	19
Muy Buena	103	61
Buena	32	19
Regular	2	1
Mala	0	0
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.7: Calificación de servicio y atención al cliente



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Un importante 61% califica como muy buena la atención y servicio que reciben por parte de los administrativos y colaboradores de la empresa. Hay un 19% muy respetable que valora como excelente el servicio, pero, no deja de preocupar el 19% que cree que simplemente es buena.

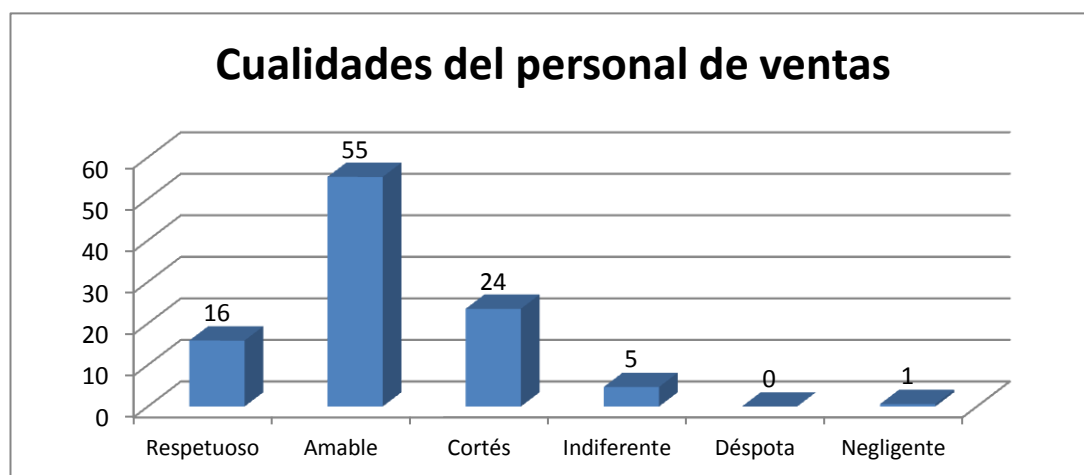
8. El personal que a Ud. le atendió en ventas fue:

Cuadro 4.8: Cualidades del personal de ventas

CUALIDADES DEL PERSONAL DE VENTAS	f	%
Respetuoso	27	16
Amable	94	55
Cortes	40	24
Indiferente	8	5
Déspota	0	0
Negligente	1	1
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.8: Cualidades del personal de ventas



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Al calificar las cualidades del personal de ventas, que generalmente es el dueño de la empresa y/o un familiar, gozan de muy buena aceptación; entre la amabilidad, la cortesía y el respeto suman 95%, pero el 5% restante, que obedece a indiferencia por parte de los personeros del departamento de ventas, requiere una urgente corrección y toma de acciones inmediatas.

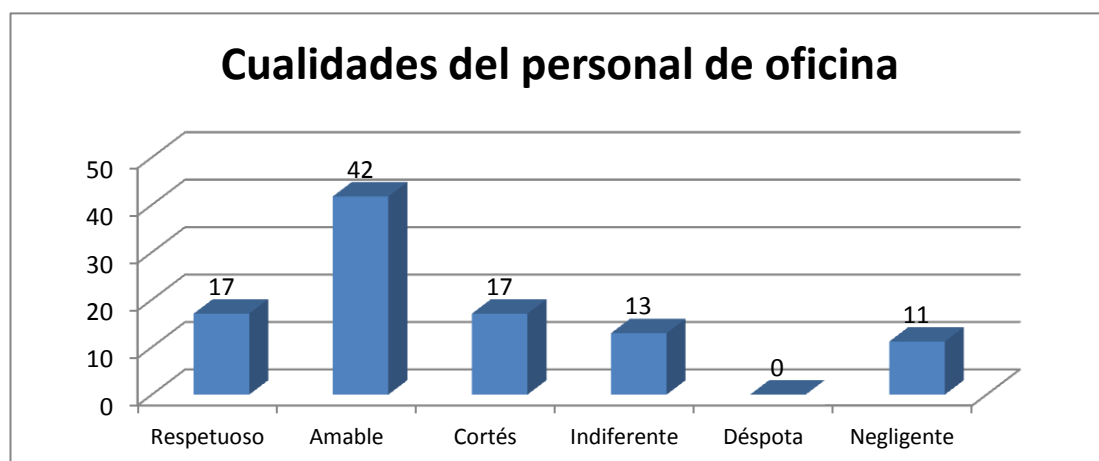
9. El personal que a Ud. le atendió en las oficinas fue:

Cuadro 4.9: Cualidades del personal de oficina

CUALIDADES DEL PERSONAL DE OFICINA	f	%
Respetuoso	29	17
Amable	71	42
Cortés	29	17
Indiferente	22	13
Déspota	0	0
Negligente	19	11
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.9: Cualidades del personal de oficina.



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

La debilidad mayor de la empresa se halla en el personal que labora en oficinas, son colaboradores que tienen el conocimiento técnico en sus departamentos, pero no tienen la actitud frente al cliente y eso se ve reflejado en el 13% de indiferencia y el 11% de negligencia. Para compensar hay un 42% que si es amable junto a un 17% de cortesía y de igual porcentaje en respeto.

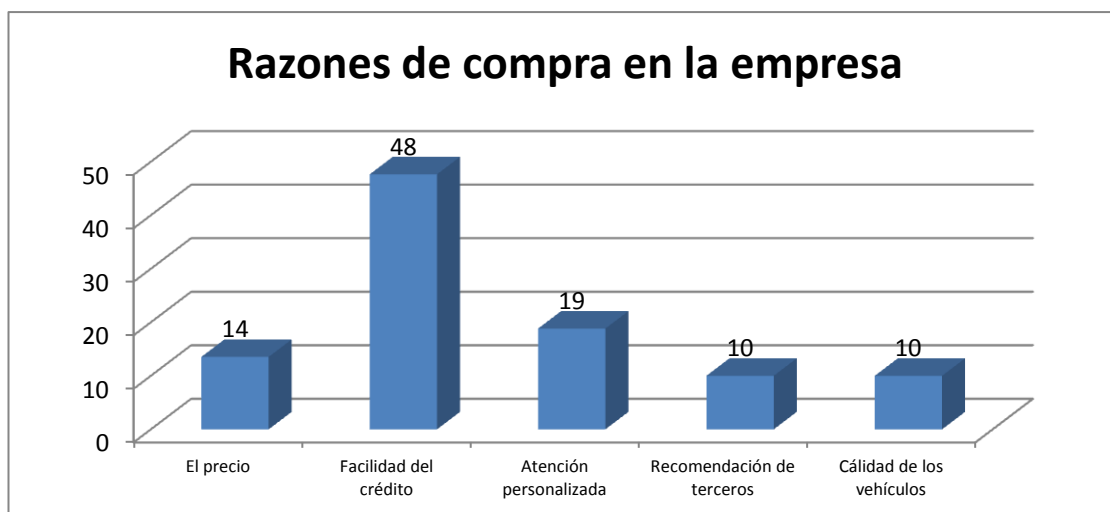
10. Ud. Adquirió el vehículo en Automotores Pérez por:

Cuadro 4.10: Razones de compra en la empresa

RAZONES DE COMPRA EN LA EMPRESA	f	%
El precio	23	14
Facilidad del crédito	81	48
Atención personalizada	32	19
Recomendación de terceros	17	10
Calidad de los vehículos	17	10
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.10: Razones de compra en la empresa



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

La principal razón de compra en la empresa por parte de los clientes es debido a la facilidad de crédito, (48%) pues la negociación es directa con la empresa y no se vincula con una institución financiera. Además los trámites y papeleos propios de las instituciones bancarias, en Automotores Pérez son muy reducidos y el tiempo de aprobación de un crédito es el más corto posible.

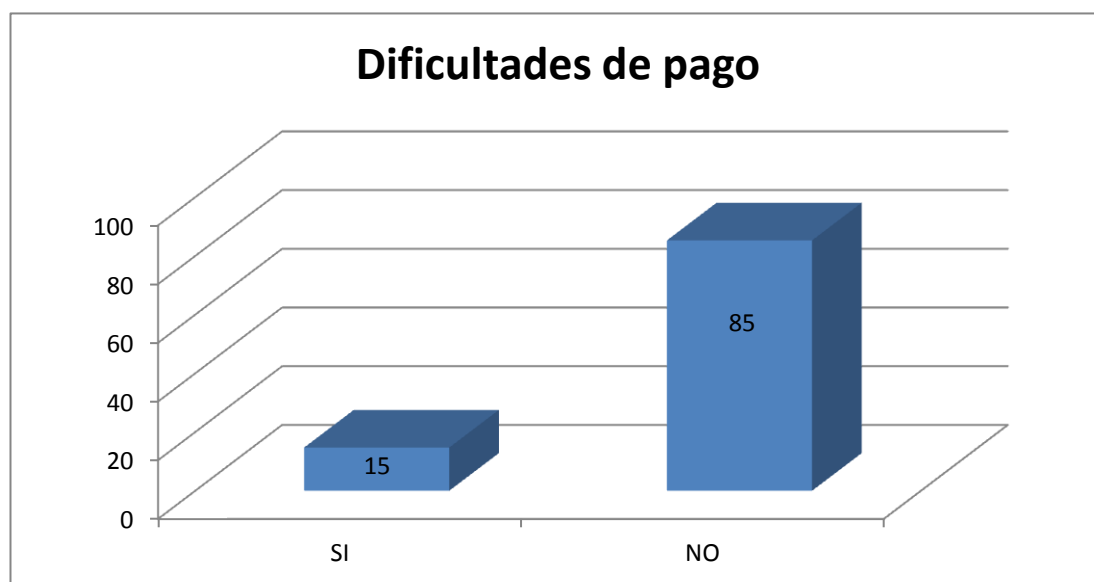
11. Ha tenido dificultades de pago:

Cuadro 4.11: Dificultades de pago

DIFICULTADES DE PAGO	f	%
SI	25	15
NO	145	85
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.11: Dificultades de pago



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Felizmente para la empresa y para el cliente, el 85% no ha tenido dificultades de pago, y únicamente el 15% que, de alguna manera, tuvo inconvenientes en los pagos, encontró alguna manera de solucionarlos las dificultades de cartera vencida.

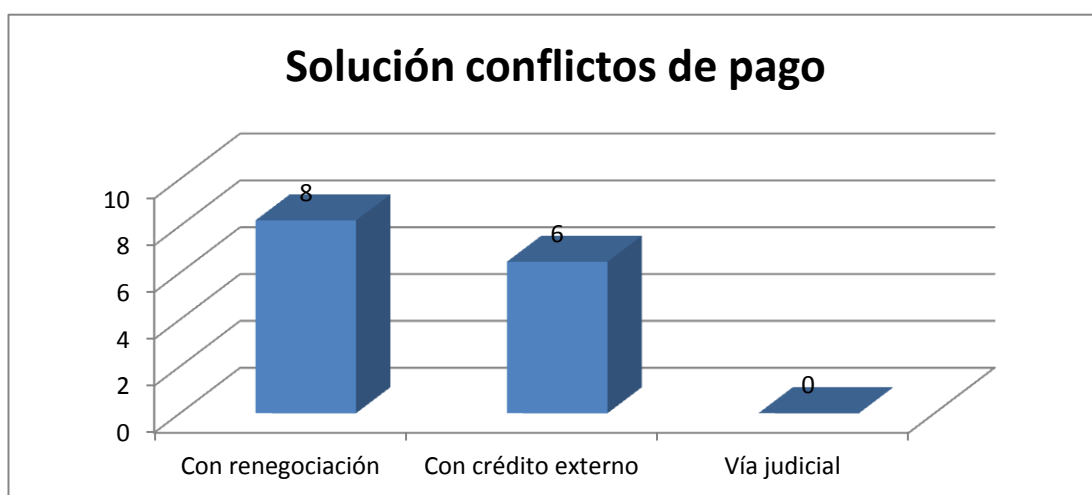
12. Cómo solucionó sus dificultades de pago:

Cuadro 4.12: Solución conflictos de pago

SOLUCIÓN CONFLICTOS DE PAGO	f	%	% GLOBAL
Con renegociación	14	56	8
Con crédito externo	11	44	6
Vía judicial	0	0	0
TOTAL	25	100	15

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.12: Solución conflictos de pago



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Del 15% global de los clientes que, de una u otra manera, tuvieron dificultades de pago, el 56% lo resolvió con renegociación del crédito a nivel interno de la empresa y, el 44% lo hizo a través de crédito externo, buscando otras fuentes de financiamiento, como por ejemplo en el sistema cooperativo. En el gráfico se representa el 8% que obedece al parte proporcional de todo el taget de clientes con esta dificultad y con la alternativa de solución de la renegociación, mientras que el 6%, uso el crédito externo.

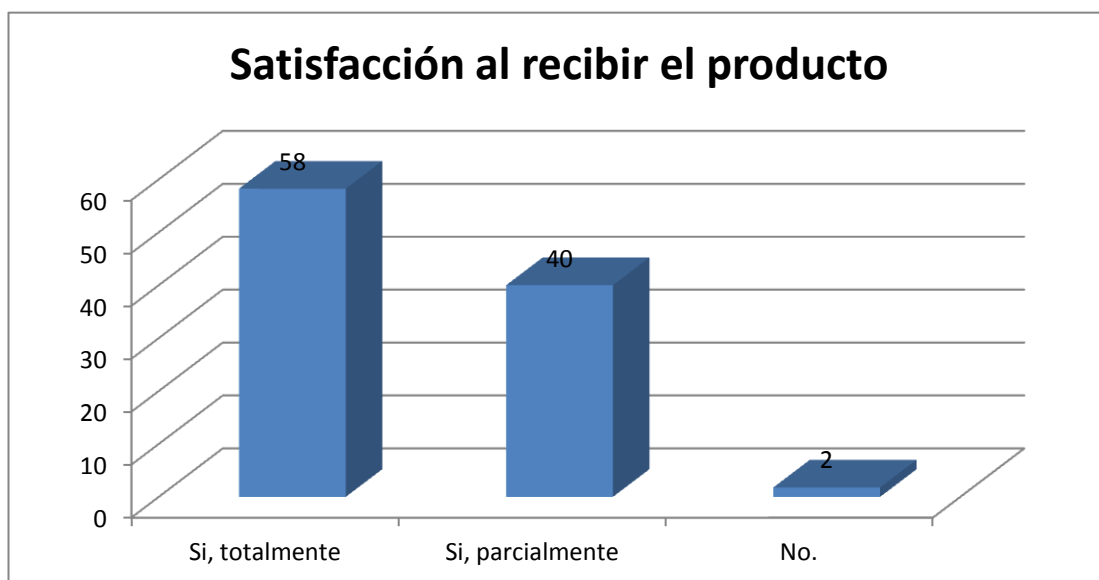
13. El vehículo adquirido estuvo de acuerdo a las especificaciones pactadas al momento de la compra:

Cuadro 4.13: Solución conflictos de pago

SATISFACCIÓN AL RECIBIR EL PRODUCTO	f	%
Si, totalmente	99	58
Si, parcialmente	68	40
No.	3	2
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.13: Satisfacción al recibir el producto



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

A la hora de recibir el vehículo, el 58% lo recibió tal cual pactaron en el contrato de compra venta, mientras que el 40% recibió con algunas deficiencias que no son significativas o de mucha implicación, mientras que el 2% definitivamente no estuvo a total satisfacción. Es importante corregir estas inconformidades para mejorar la atención y servicio a los clientes.

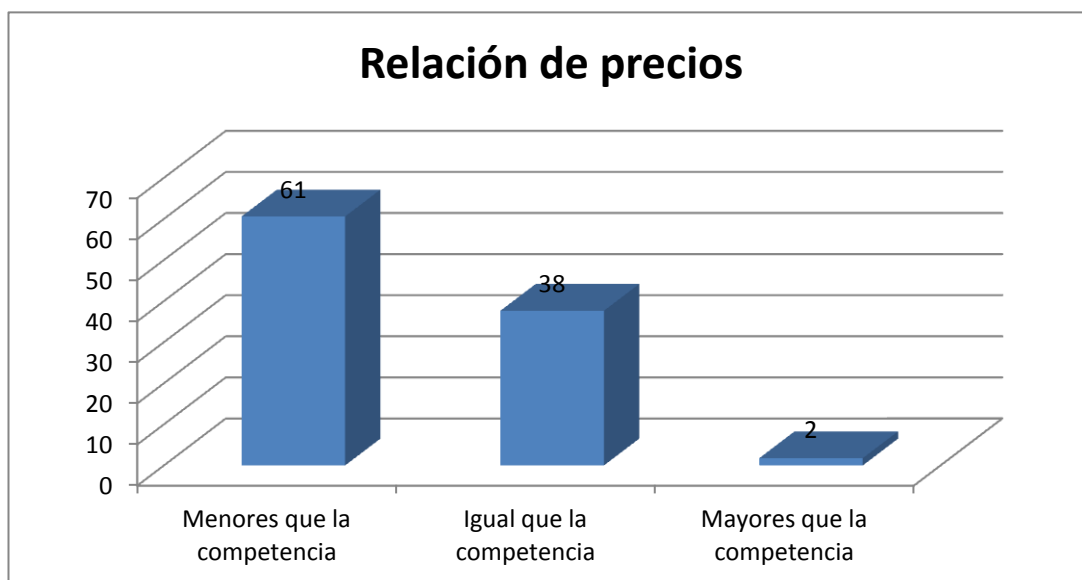
14. Los precios ofertados por Automotores Pérez son:

Cuadro 4.14: Relación de precios

RELACIÓN DE PRECIOS	f	%
Menores que la competencia	103	61
Igual que la competencia	64	38
Mayores que la competencia	3	2
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.14: Relación de precios



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Al realizar una comparación de precios entre la empresa Automotores Pérez y la competencia, el cliente es muy crítico al señalar que está por debajo de la competencia, así lo determina un 61%, mientras que el 38% lo considera igual y sólo el 2% estima que son precios mayores.

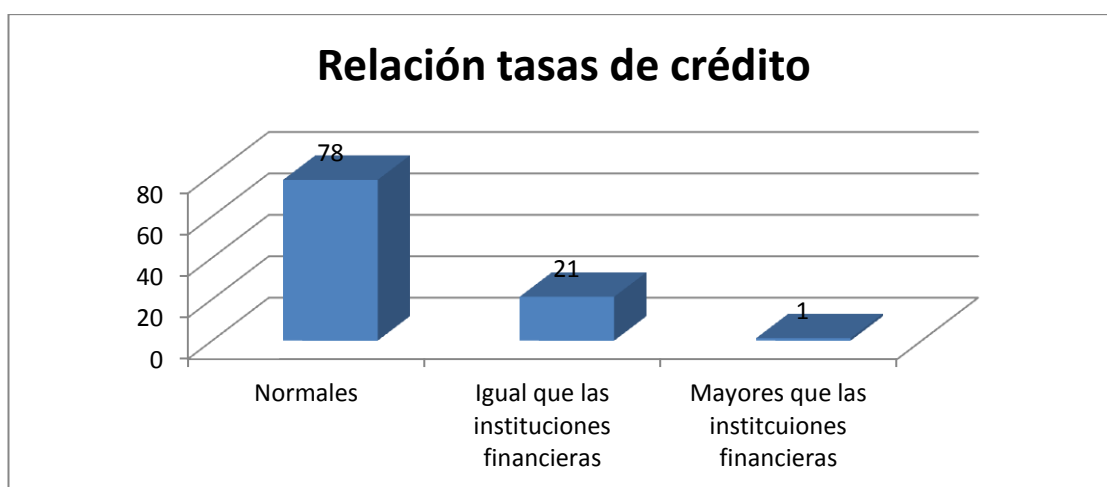
15. Las tasas de interés aplicadas al crédito le parece:

Cuadro 4.15: Relación tasas de crédito

RELACIÓN DE TASAS DE CRÉDITO	F	%
Normales	132	78
Igual que las instituciones financieras	36	21
Mayores que las instituciones financieras	2	1
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.15: Relación tasas de crédito



Fuente: Encuestas a los clientes
Elaborado por: Investigadora

De la misma manera con el juicio crítico y la objetividad del cliente en cuanto a las tasas de interés, señala que los iguales a las instituciones financieras y estima que están en la normalidad de la banda interbancaria existente en el mercado, así lo estiman el 99%. Esto es una garantía para la empresa y es una ventaja competitiva en función de no exagerar las tasas de interés en referencia a la competencia o al mercado financiero, además, junto a la aprobación inmediata de créditos, son las estrategias que se maneja como ventajas y han dado buen resultado.

4.1.2. Resultados de los clientes internos

La información de los clientes internos, llámese colaboradores se presentan por bloques: en un cuadro esta la declaración textual de cada indicador de la

Planificación Estratégica a tomarse en cuenta en función de las Debilidades y Fortalezas.

Se reitera que A, significa Fortaleza mayor; B, Fortaleza menor; C, Debilidad menor, y; D, Debilidad mayor.

Cuantitativamente se han considerado valores numéricos para cada letra en este orden:

A, 4 puntos

B, 3 puntos

C, 2 puntos, y;

D, 1 punto.

Lo que significa que la sumatoria, independiente de cada alternativa, multiplicado por el valor respectivo de la ponderación se tiene un acumulado global, que da una idea de cómo se ve a la empresa desde dentro, pero por el peso de la ponderación, los valores son disimiles en su orden.

Por ejemplo en el primer indicador la letra A tiene una frecuencia de 1, multiplicado por su valor ponderado de 4 la sumatoria da 4, no así de la alternativa D, cuya frecuencia es 2, multiplicado por 1 que es el valor de ponderación se tiene de sumatoria 2, para efectos de análisis se extrae el valor porcentual de las frecuencias de cada alternativa y ese valor sirve de punto de partida para la toma de decisiones.

Política y estrategia

Cuadro 4.16: Declaración textual del indicador “Política y estrategia”

No	INDICADORES	A	B	C	D
1	POLÍTICA Y ESTRATEGIA				
1.1	La misión y visión de la Empresa, se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en las asignaciones de recursos?				
1.2	La empresa planifica sus acciones utilizando la información necesaria?				
1.3	Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la empresa?				
1.4	La empresa revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa?				

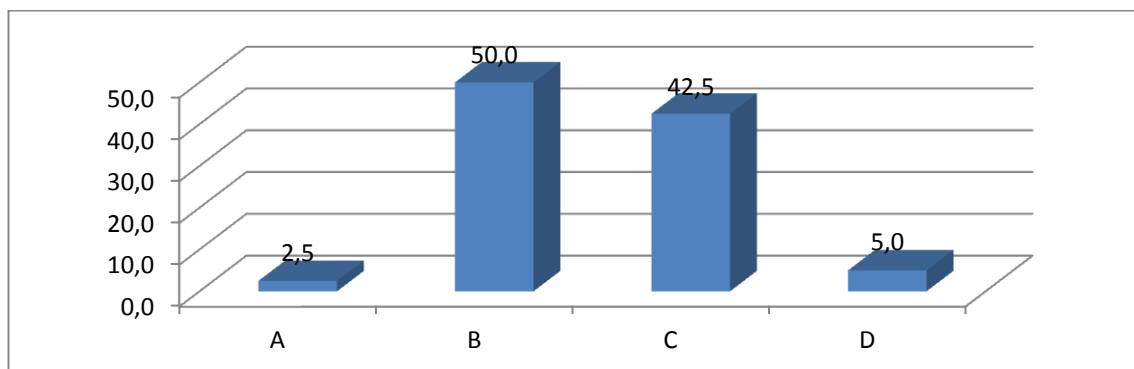
Fuentes: European Foundation for Quality Management
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 4.17: Ponderación “Política y estrategia”

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
1.1	0	8	2	0
1.2	0	2	8	0
1.3	1	6	1	2
1.4	0	4	6	0
FRECUENCIA TOTAL	1	20	17	2
PONDERACIÓN	4	60	34	2
PORCENTAJE DE INCIDENCIA	2,5	50,0	42,5	5,0

Fuente: Test a los clientes internos.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.16: Política y estrategia



Fuente: Política y estrategia
Elaborado por: Investigadora

Se nota claramente que en política y estrategia, hay un equilibrio entre fortalezas menores y debilidades menores, que al verificar sus características, la de mayor puntuación como fortaleza menor es: “¿La misión y visión de la Empresa, se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en las asignaciones de recursos?”, al mismo tiempo el 42,5% cree que una de las características que más influye como una debilidad menor es: “¿La empresa planifica sus acciones utilizando la información necesaria?”.

Hay una disparidad de opiniones significativa entre fortalezas y debilidades, lo que abre la posibilidad de analizar más detalladamente la “política estrategia” de la empresa, que a primera vista, se nota que es una fortaleza, pero de menor importancia.

Personas

Cuadro 4.18: Declaración textual del Indicador “Personas”

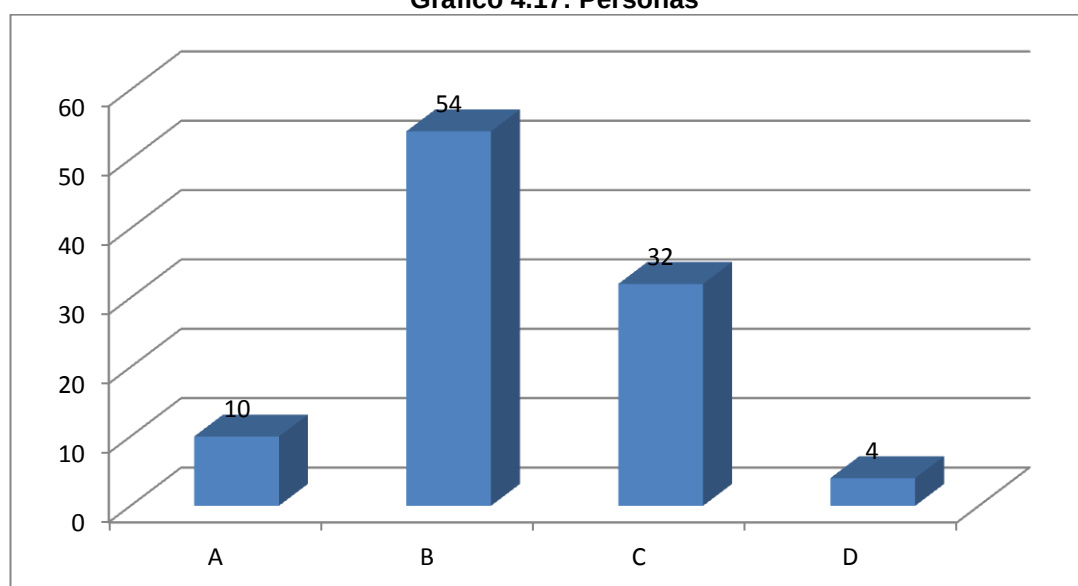
No	INDICADORES	A	B	C	D
2	PERSONAS				
2.1	La política de personal -como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la empresa?				
2.2	Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la empresa y lo asuman en su trabajo diario?				
2.3	Las personas de la empresa, encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que pueden tomar, con más autonomía, las decisiones que les corresponden?				
2.4	Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación, de tal manera que las personas se sientan bien informadas y se valoren sus opiniones?				
2.5	Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y contribuir a conseguir los objetivos de la empresa?				

Fuentes: European Foundation for Quality Management
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 4.19: Ponderación Indicador “Personas”

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
2.1	0	8	1	1
2.2	2	5	3	0
2.3	1	5	3	1
2.4	1	5	4	0
2.5	1	4	5	0
FRECUENCIA TOTAL	5	27	16	2
PONDERACIÓN	20	81	32	2
PORCENTAJE DE INCIDENCIA	10	54	32	4

Fuente: Test a los clientes internos.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.17: Personas

Elaborado por: Investigadora
Fuente: Test a los clientes internos.

En cuanto al manejo, selección, trato, consideración de las personas en sus puestos de trabajo, tomar en cuenta sus opiniones, etc., los colaboradores creen que es una fortaleza menor, así lo expresan el 54%, sin embargo, un considerable 32% piensa que el personal de la empresa puede considerarse una debilidad menor.

“¿La política de personal -como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la empresa? Es la afirmación que mas puntuación tiene y le convierte en una fortaleza menor.

“¿Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y contribuir a conseguir los objetivos de la empresa?”, es una debilidad menor.

Recursos y alianzas

Cuadro 4.20: Declaración textual indicador “Recursos y alianzas”

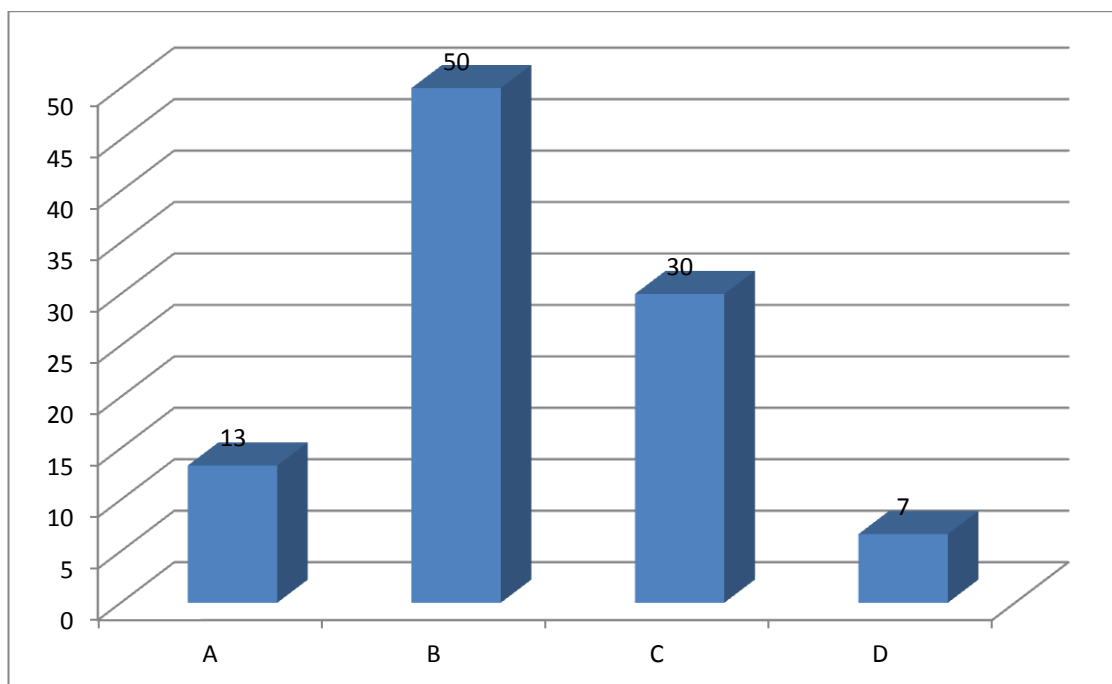
No	INDICADORES	A	B	C	D
3	RECURSOS Y ALIANZAS				
3.1	La empresa tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de recursos económicos respondan a su política, estrategia, valores y criterios de calidad?				
3.2.	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la empresa pueda utilizar para la toma de decisiones?				
3.3	Se gestiona de forma óptima los medios materiales -espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la empresa?				

Fuentes: European Foundation for Quality Management
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 4.21: Ponderación “Recursos y alianzas”

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
3.1	2	6	2	0
3.2	0	4	5	1
3.3	2	5	2	1
FRECUENCIA TOTAL	4	15	9	2
PONDERACIÓN	16	45	18	2
PORCENTAJE DE INCIDENCIA	13	50	30	7

Elaborado por: Investigadora
Fuente: Test a los clientes internos.

Gráfico 4.18: Recursos y alianzas

Elaborado por: Investigadora
Fuente: Test a los clientes internos.

El indicador referente a la Recursos y alianzas de la empresa, el 50% considera que es una fortaleza menor, y el 30% lo toma como un debilidad menor, sin embargo un respetable 13% cree que es una fortaleza mayor.

Los postulados de este indicador con mayor puntuación son los siguientes:

Como fortaleza mayor: “¿Se gestiona de forma óptima los medios materiales -espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la empresa?

Como fortaleza menor: “¿La empresa tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de recursos económicos respondan a su política, estrategia, valores y criterios de calidad?” y;

Como debilidad menor: “¿Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la empresa pueda utilizar para la toma de decisiones?”.

Liderazgo

Cuadro 4.22: Declaración textual indicador “Liderazgo”

No	INDICADORES	A	B	C	D
4	LIDERAZGO				
4.1	Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la empresa en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de calidad?				
4.2	Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?				
4.3	Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones que defienden y apoyan los valores de la empresa?				
4.4	Las relaciones de los directivos con las personas de la empresa, son positivas porque son fácilmente accesibles?				
4.5	Los directivos también se preocupan por las relaciones externas de la empresa?				

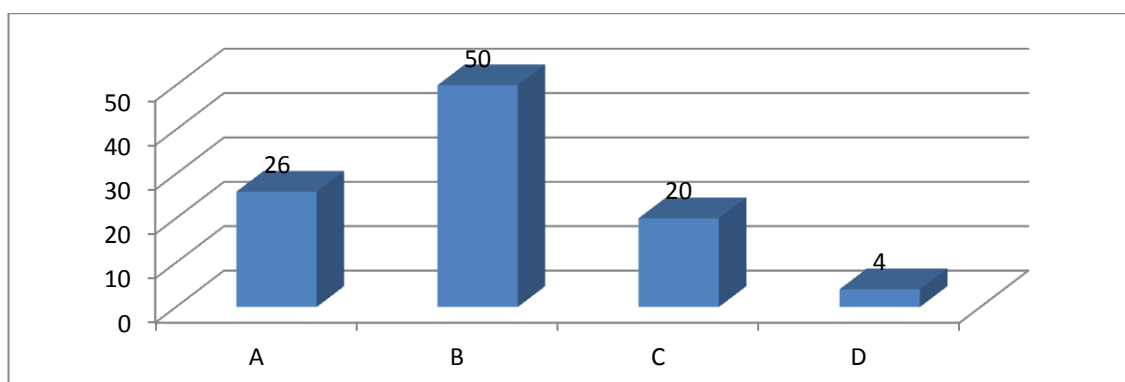
Fuentes: European Foundation for Quality Management
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 4.23: Ponderación “Liderazgo”

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
4.1	1	7	1	1
4.2	2	4	4	0
4.3	3	4	2	1
4.4	4	4	2	0
4.5	3	6	1	0
FRECUENCIA TOTAL	13	25	10	2
PONDERACIÓN	53	75	20	2
PORCENTAJE DE INCIDENCIA	26	50	20	4

Elaborado por: Investigadora
Fuente: Test a los clientes internos

Gráfico 4.19: Liderazgo



Elaborado por: Investigadora
Fuente: Test a los clientes internos.

Tanto la fortaleza mayor, como la fortaleza menor tienen un buen puntaje porcentual que en suma rebasa los 76%, lo que significa que es una empresa que está dirigida por una persona que goza de liderazgo, respeto y admiración de sus colaboradores, en este caso el “Gerente propietario”. Pero hay un 20% que lo toma como una debilidad menor.

Los postulados que mayor representatividad tienen son en su orden:

Fortaleza mayor: “¿Las relaciones de los directivos con las personas de la empresa, son positivas porque son fácilmente accesibles?”

Fortaleza menor: “¿Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la empresa en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de calidad?”

Debilidad menor: “¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?”.

Procesos

Cuadro 4.24: Declaración textual del Indicador “Procesos”

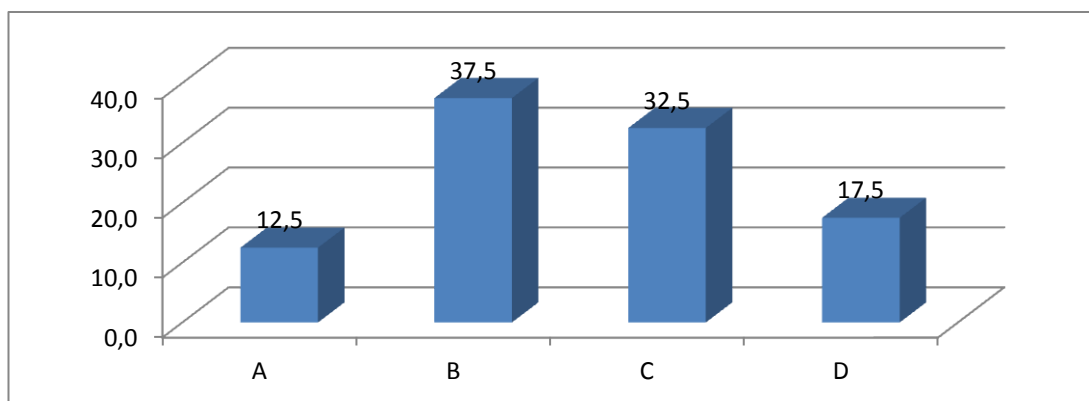
No	INDICADORES	A	B	C	D
5	PROCESOS				
5.1	Los métodos y las técnicas utilizadas en el proceso administrativo permiten la consecución de los objetivos de la empresa?				
5.2	Dispone la empresa de un Manual de Funciones que oriente al empleado sus responsabilidades y acciones correctamente?				
5.3	Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos administrativos, financieros, de gestión y organizativos de la empresa?				
5.4	La empresa controla el grado de aplicación de las normas mínimas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia?				

Fuentes: European Foundation for Quality Management
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 4.25: Ponderación “Procesos”

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
5.1	0	8	2	0
5.2	2	1	3	4
5.3	1	5	3	1
5.4	2	1	5	2
FRECUENCIA TOTAL	5	15	13	7
PONDERACIÓN	20	45	26	7
PORCENTAJE DE INCIDENCIA	12,5	37,5	32,5	17,5

Fuente: Test a los clientes internos.
Elaborado por Investigadora

Gráfico 4.20: Procesos

Elaborado por: Investigadora
Fuente: Test a los clientes internos.

Hay una aparente dualidad en cuanto a pensar que los procesos en la empresa son tanto una fortaleza menor como una debilidad menor; 37,5% y 32,5% respectivamente.

Esto significa que: “¿Los métodos y las técnicas utilizadas en el proceso administrativo permiten la consecución de los objetivos de la empresa? Se lo determina como una fortaleza menor, y;

“¿La empresa controla el grado de aplicación de las normas mínimas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia?”, es una debilidad menor.

Resultados en los clientes

Cuadro 4.26: Declaración textual del indicador “Resultados en los clientes”

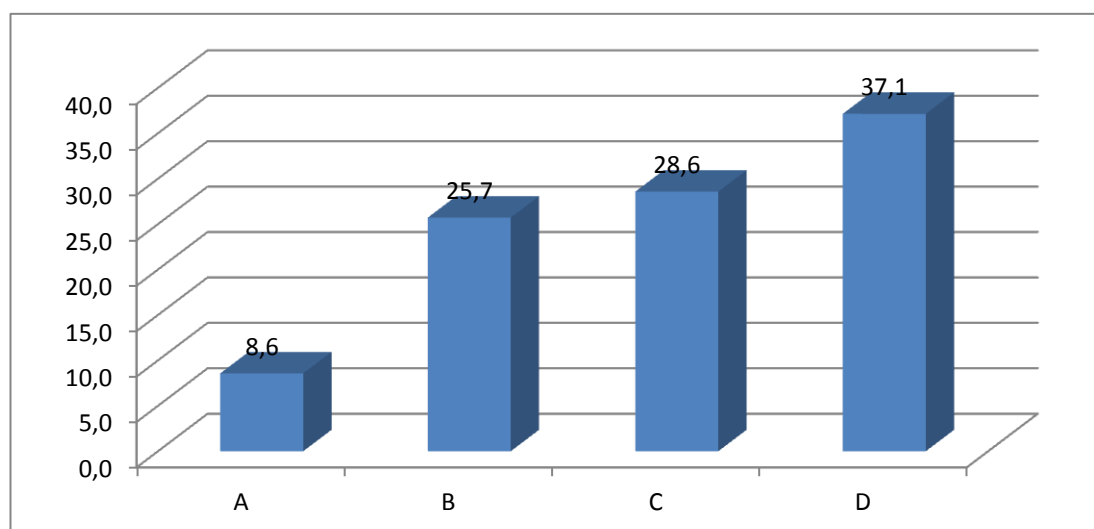
No	INDICADORES	A	B	C	D
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
6.1	La empresa mide periódicamente de forma sistemática el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas?				
6.2	Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
6.3	Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras empresas y se puede demostrar que son mejores o parecidas?				
6.4	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienten respecto a los resultados de ventas, de inversiones, de riesgos?				
6.5	Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes?				
6.6	La empresa fija unos estándares mínimos de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en ventas, gestión y administración?				
6.7	Existe un sistema de quejas y sugerencias que los clientes utilizan habitualmente y está bien gestionado por la empresa?				

Fuentes: European Foundation for Quality Management
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 4.27: Ponderación Indicador “Resultado en los clientes”

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
6.1	0	2	4	4
6.2	1	2	1	6
6.3	1	4	0	5
6.4	3	1	2	4
6.5	0	3	5	2
6.6	0	3	6	1
6.7	1	3	2	4
FRECUENCIA TOTAL	6	18	20	26
PONDERACIÓN	20	81	32	2
PORCENTAJE DE INCIDENCIA	8,6	25,7	28,6	37,1

Fuente: Test a los clientes internos.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.21: Resultados en los clientes

Fuente: Clientes
Elaborado por: Investigadora

En este indicador están muy divididas las opiniones: el 25,7% lo considera una fortaleza menor, 28,6% estima que es una debilidad menor, pero el 37% asevera que es una debilidad mayor y ahí radica la preocupación central para este factor de la Planificación Estratégica.

En su orden los postulados mayormente votados fueron:

Fortaleza menor, “¿Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras empresas y se puede demostrar que son mejores o parecidas?”.

Debilidad menor, “¿La empresa fija unos estándares mínimos de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en ventas, gestión y administración?”.

Debilidad mayor, “¿Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?”.

Resultados en las personas

Cuadro 4.28: Declaración textual del indicador “Resultados en las personas”

No	INDICADORES	A	B	C	D
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS				
7.1	La empresa mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, las oportunidades de formación, etc.?				
7.2	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas?				
7.3	Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?				

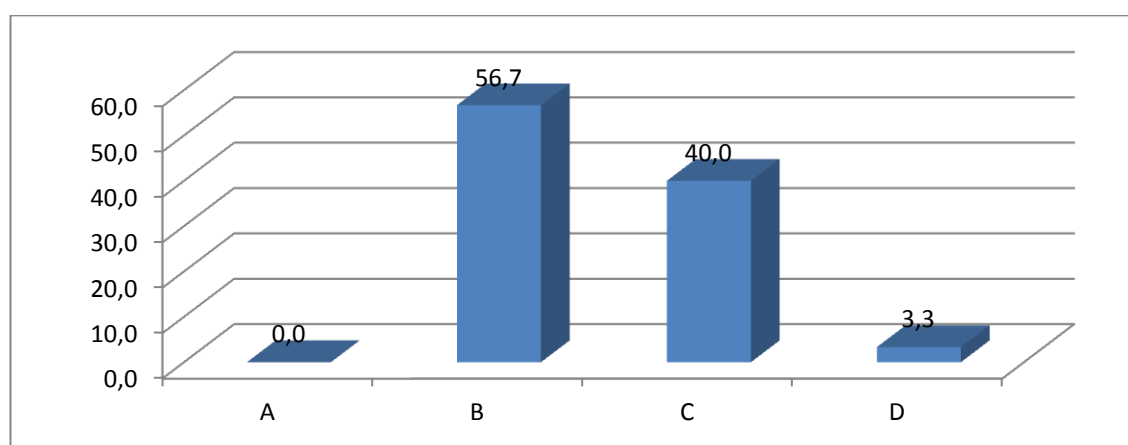
Fuentes: European Foundation for Quality Management
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 4.29: Ponderación del indicador “Resultados en las personas”

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
7.1	0	4	5	1
7.2	0	6	4	0
7.3	0	7	3	0
FRECUENCIA TOTAL	0	17	12	1
PONDERACIÓN	20	81	32	2
PORCENTAJE DE INCIDENCIA	0,0	56,7	40,0	3,3

Fuente: Test a los clientes internos.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.22: Resultado en las personas



Elaborado por: Investigadora
Fuente: Test a los clientes internos.

Para el indicador de resultados en las personas, el 56,7% estima que es una fortaleza menor y un 40% estima que más bien se trata de una debilidad menor, esto determina que no se tiene bien clara la orientación de la empresa en este factor, siendo el punto de partida para mejorar rotundamente estas características que señalen claramente la orientación del talento humano al interior de la empresa.

Este postulado es considerado como una fortaleza menor y tiene mayor frecuencia de votación: “¿Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?”.

Como debilidad menor está “¿La empresa mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, las oportunidades de formación, etc.?”.

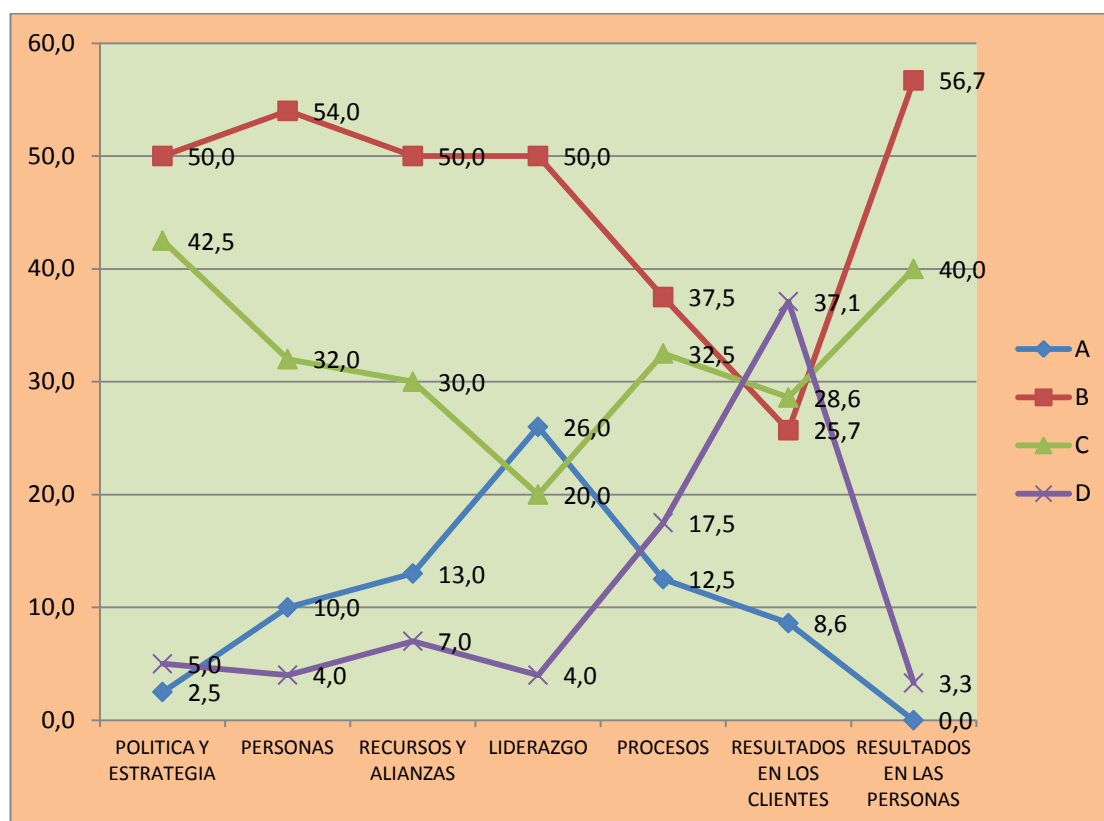
Perfil global del las fortalezas y debilidades vistas por el cliente interno

Cuadro 4.30: Ponderado de los 7 indicadores

ESTRATEGIAS	A	B	C	D
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	2,5	50,0	42,5	5,0
PERSONAS	10,0	54,0	32,0	4,0
RECURSOS Y ALIANZAS	13,0	50,0	30,0	7,0
LIDERAZGO	26,0	50,0	20,0	4,0
PROCESOS	12,5	37,5	32,5	17,5
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	8,6	25,7	28,6	37,1
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	0,0	56,7	40,0	3,3

Fuente: Test a los clientes internos.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4.23: Perfil de los 7 indicadores



Fuente: Test a los clientes internos.
Elaborado por: Investigadora

4.2. Interpretación de datos

Con una visión panorámica de la realidad estudiada y vista por el cliente interno, se determina que la mayor ocurrencia en todos los 7 indicadores del test, presentan una mayor incidencia de la fortaleza menor, excepto en “resultados en los clientes” cuyos porcentajes son menores.

La fortaleza mayor no tienen incidencia ni significación absoluta, existe una pequeña representatividad en liderazgo que alcanza el 26%.

La debilidad menor, está presente en los 7 indicadores considerados en esta investigación con un alto grado de ocurrencia. Tiene mayor influencia en “Política y estrategia” y en “resultados en las personas”, muy poca significación ocurre en liderazgo, pues este indicador está considerado como una fortaleza mayor.

La debilidad mayor no está muy presente o tiene baja repercusión, pero si es muy significativa en resultados en los clientes.

En conjunto, se puede afirmar que hay un equilibrio dinámico de percepción entre las fortalezas y las debilidades en grado menor.

Bajo esta consideración es decisión de los directivos tomar acciones urgentes y oportunas para corregir las irregularidades presentadas en esta investigación y que son el fiel referente de la visión de los colaboradores de la empresa desde una óptica de la realidad vivida a través de su desempeño diario y cumpliendo el rol asignado.

En cuanto a la calificación de la empresa vista por los clientes externos, goza de buena aceptación tanto en servicios como en atención, con pequeñas deficiencias de algún funcionario que no es prolijo y demuestra cierto grado de negligencia en sus acciones.

La base de clientes es significativa y su fidelización rebasa los dos años, esto obedece a que los planes de financiamiento son a largo plazo, comprendido entre uno y cuatro años.

La mayor razón de preferencia de la empresa es por las facilidades de crédito que ahí se les brinda, los trámites no son tan exigentes y engorrosos como en el sistema financiero, además, la coyuntura del grado de acercamiento que los clientes tienen con el señor dueño o propietario es otro factor que ayuda a fluir de mejor manera las relaciones contractuales.

Existe un buen porcentaje de clientes que tuvieron dificultades de pago, pero que con la apertura de la alta gerencia, la mayoría lo solucionaron con renegociación, es decir, extendiendo el plazo de pago y con reajuste de sus intereses. Para muchos involucrados esta es una solución saludable que permite flexibilizar sus obligaciones económicas.

4.3. Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se considera los datos obtenidos del test de Planificación estratégica aplicada a los clientes internos, para verificar la diferencia significativa o no, entre los siete indicadores y su relación con la Administración moderna científica.

La herramienta estadística es el estadígrafo del chi cuadrado, cuyo proceso es el siguiente:

4.3.1. Planteo de hipótesis

4.3.1.1. Modelo lógico

Ho: No hay diferencia significativa entre los indicadores de la Planificación estratégica relacionados con la Administración moderna en la empresa Automotores Pérez de la ciudad de Ambato.

H1: Si hay diferencia significativa entre los indicadores de la Planificación Estratégica relacionados con la Administración Moderna en la empresa Automotores Pérez de la ciudad de Ambato.

4.3.1.2 Modelo matemático

Ho: $O = E$

H1: $O \neq E$

4.3.1.3 Modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

4.3.2 Regla de decisión

$1 - 0,01 = 0,99;$

$1 - 0,05 = 0,95;$

$gl = (c-1)(r-1)$

$$gl = (4-1)(7-1) = 18$$

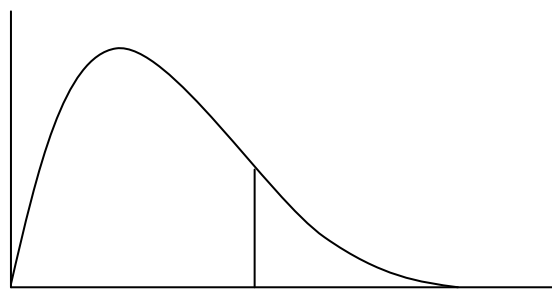
Al 99% y con 18 gl X^2_t es igual a 34,805

Al 95% y con 18 gl X^2_t es igual a 28,869

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza, tanto al α de 0,05 ó 0,01

Se acepta la H_0 , si X^2_c es $\leq$ a 34,805 con α 0,01

Se acepta la H_0 , si X^2_c es $\leq$ a 28,869 con α 0,05



z_a z_r

34,805 α 0,01

28,869 α 0,05

4.3.3. Cálculo de X^2

Cuadro 4.31: Presentación de los datos

ESTRATEGIAS	A	B	C	D	TOTAL MARGINAL
POLITICA Y ESTRATEGIA	2,5	50,0	42,5	5,0	100,0
PERSONAS	10,0	54,0	32,0	4,0	100,0
RECURSOS Y ALIANZAS	13,0	50,0	30,0	7,0	100,0
LIDERAZGO	26,0	50,0	20,0	4,0	100,0
PROCESOS	12,5	37,5	32,5	17,5	100,0
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	8,6	25,7	28,6	37,1	100,0
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	0,0	56,7	40,0	3,3	100,0
TOTAL MARGINAL	72,6	323,9	225,6	77,9	700,0

Fuente: Encuesta a los clientes internos
Elaborado por: Investigadora

Las estrategias expresadas representan las fortalezas y debilidades de la empresa, consideradas como elementos de la Planificación Estratégica que visualiza el modo o la manera de administrar de acuerdo al perfil estratégico, tienen falencias que requieren ser reforzadas: Estas estrategias fueron cuantificadas mediante la aplicación de la encuesta al cliente interno.

Explicación: Todos los valores expresados en la cuadro se conocen como frecuencias Observadas y para encontrar las frecuencias Esperadas se procede de la siguiente manera: Para encontrar la frecuencia Esperada del valor "10,4" se multiplica el total marginal vertical, en este caso 72,6, por el total marginal horizontal 100 y, ese producto se divide para el gran total, en este caso, 700. Con el mismo proceso se determinan todo los valores, tanto para los indicadores de la Planificación estratégica como para las alternativas A, B, C, D, cuyo valor ya fue explicado con anterioridad.

Cuadro 4.32: Cálculos

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
2,5	10,4	-7,9	61,9	6,0
10,0	10,4	-0,4	0,1	0,0
13,0	10,4	2,6	6,9	0,7
26,0	10,4	15,6	244,3	23,6
12,5	10,4	2,1	4,5	0,4
8,6	10,4	-1,8	3,1	0,3
0,0	10,4	-10,4	107,5	10,4
50,0	46,3	3,7	13,9	0,3
54,0	46,3	7,7	59,8	1,3
50,0	46,3	3,7	13,9	0,3
50,0	46,3	3,7	13,9	0,3
37,5	46,3	-8,8	76,9	1,7
25,7	46,3	-20,6	423,1	9,1
56,7	46,3	10,4	108,8	2,4
42,5	32,2	10,3	105,7	3,3
32,0	32,2	-0,2	0,0	0,0
30,0	32,2	-2,2	4,9	0,2
20,0	32,2	-12,2	149,3	4,6
32,5	32,2	0,3	0,1	0,0
28,6	32,2	-3,6	13,1	0,4
40,0	32,2	7,8	60,5	1,9
5,0	11,1	-6,1	37,5	3,4
4,0	11,1	-7,1	50,7	4,6
7,0	11,1	-4,1	17,0	1,5
4,0	11,1	-7,1	50,7	4,6
17,5	11,1	6,4	40,7	3,7
37,1	11,1	26,0	675,0	60,7
3,3	11,1	-7,8	61,2	5,5
				Σ 150,9

Elaborado por: Investigadora
Fuente: análisis estadístico.

4.3.4. Conclusión

Como el valor del Chi cuadrado calculado (X^2_c) es mucho mayor a 34,805 con 18 grados de libertad y un α de 0,01, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir, “Si hay diferencia significativa entre los indicadores de la Planificación Estratégica relacionados con la Administración Moderna en la empresa Automotores Pérez de la ciudad de Ambato”.

Como el valor del Chi cuadrado calculado (X^2_c) es mayor a 28,869 con 18 grados de libertad y un α de 0,05, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir, “Si hay diferencia significativa entre los indicadores de la Planificación Estratégica relacionados con la Administración Moderna en la empresa Automotores Pérez de la ciudad de Ambato”.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Datos informativos

Tema: Plan Estratégico para el patio de autos “Automotores Pérez” para el año 2011-2015

Institución ejecutora: “Automotores Pérez”

Beneficiarios: Clientes, propietarios, colaboradores, ciudadanía

Ubicación: Av. Indoamérica, sector los “Tres Juanes”

Tiempo estimado de ejecución: Primer semestre de 2011

Equipo técnico responsable: Alta Gerencia

Costo: 44,000.00 dólares

5.2. Antecedentes de la propuesta

La planificación estratégica se constituye, en los tiempos modernos de la nueva administración, una herramienta fundamental para toda empresa tanto de producción como de servicios que quiera mejorar su rendimiento y su posicionamiento en el mercado.

La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto de organización, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

La planificación estratégica no es más que un instrumento al servicio de la Dirección, para que, a través de un proceso de reflexión conjunto y participativo, la organización defina qué y cómo quiere que sea el futuro.

El Plan Estratégico es, además, un documento dinámico que se revisa anualmente cuando se debe concretar la programación de actuaciones del año siguiente, y que se actualiza en profundidad cada dos o tres años, ya que tanto la empresa como la sociedad a la que sirve están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fue concebido.

Automotores Pérez, es una empresa que se dedica a la venta, cambio o comisión de autos de segunda mano, es decir, usado, pero que están en muy buenas o excelentes condiciones.

Al verificar la información existente y producto de un minucioso análisis se verifica que hay muchas falencias en el plano administrativo y obedece, principalmente, a que no se cuenta con un plan estratégico técnico, útil y funcional que oriente la administración adecuada y efectiva de la empresa; hay falencias en el área de servicios y atención al cliente, en la parte operativa de archivo y manejo de documentos, en el área de ventas, razones que motivan a buscar una alternativa de solución práctica y oportuna.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita el crecimiento sostenido de la empresa Automotores Pérez para los próximos tres años.

5.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Posicionar la empresa “Automotores Pérez” en la colectividad de la región central del país
- ✓ Reducir significativamente el índice de cartera vencida
- ✓ Incrementar el target de clientes para los próximos dos años

- ✓ Mejorar la gestión y administración global del establecimiento, migrando desde la administración empírica practicada actualmente hacia una moderna y de calidad.

5.4. Justificación

Muchas son las razones que motivan a la investigadora a plantearse como alternativa de solución un modelo de Plan Estratégico para la empresa “Automotores Pérez” con el ánimo de posicionar en el mercado y generar mayor rentabilidad que beneficie a sus propietarios, colaboradores y ciudadanía en general.

El plan estratégico ayudará, con toda seguridad, a corregir fallas de carácter administrativo, como agilidad y prontitud en los trámites, organización en los archivos y documentos de clientes y de la empresa, reducir los tiempos de espera y atención a los usuarios, verificación inmediata solución de quejas presentadas por los clientes, etc..

Otra dificultad, no menos grave, es la relacionada con la cartera vencida, indicador financiero que requiere de mayor atención y cuidado, puesto que para la empresa es de suma importancia minimizar los índices y evitar al máximo, los problemas de orden judicial que podría acarrear situaciones de esta naturaleza.

Incrementar la cartera de clientes es otra prioridad significativa la misma que se lo puede lograr a través de diferentes alternativas como publicidad, mejor atención y servicio y reducción de costos operativos o administrativos que benefician al cliente de la mejor manera.

Capacitar profundamente al personal que labora en la empresa desde los mandos inferiores hasta la alta gerencia, sin distinción de funciones, roles o desempeños, especialmente en temas de atención y servicio al cliente, que son los indicadores menos favorecidos en el estudio previo de campo realizado.

Potenciar el liderazgo y confianza que la clientela ha depositado en el señor gerente propietario de la empresa, factor que ayuda a mantener una buena cartera de clientes y fidelizar a largo plazo su relación comercial con la filosofía de “ganar ganar”

Mejorar la adecuación física y operativa en la medida de lo posible para brindar un mejor servicio con mayor comodidad y satisfacción.

Estos y muchos factores más que reducen la buena imagen y operatividad de la empresa, es lo que se busca mejorar a través de la implementación del Plan Estratégico diseñado para el efecto.

5.5. Fundamentación

5.5.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso que facilita la formulación de ideas rectoras; visión, valores y misión de una organización; evalúa la situación interna y externa y en base a ello plantea **objetivos estratégicos y estrategias**: programas, proyectos y políticas, de manera tal que podamos alcanzar la visión en el largo plazo.

La planificación estratégica constituye además, un marco conceptual holístico y proactivo que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Conlleva a la elaboración de un **plan estratégico**, el mismo que se convierte en instrumento para la gestión de las instituciones.

5.5.2. Plan estratégico, plan operativo y presupuesto

La formulación del plan estratégico se realiza con un horizonte de largo plazo, entendiéndose éste como un periodo mayor a un año y habitualmente entre tres y cinco años. Su implementación se efectúa a través de planes operativos anuales.

El plan estratégico y los planes operativos luego de formulados, deben ser expresados en unidades monetarias y por periodos. Las estimaciones del plan estratégico se realizan en base a proyecciones económico-financieras: flujo de caja proyectado, estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general proyectado y presupuestos para varios años. Los planes operativos se estiman en forma analítica a través de la formulación de presupuestos de ingresos, egresos, del flujo de caja y los principales estados financieros proyectados, todos referidos a un año.

Los estados financieros proyectados y los presupuestos permiten analizar la viabilidad del plan estratégico y los planes operativos generándose, por tanto, una retroalimentación y autorregulación permanente en las fases de formulación y ejecución de los planes. Es conveniente - en este proceso - establecer políticas de reinversión permanente e identificar y priorizar los componentes orientadores de los planes, los cuales ayudan a direccionar los fondos estratégicos de desarrollo de las instituciones.

El plan estratégico y los planes operativos se implementan, ejecutan y evalúan en forma permanente. Esta evaluación nos permite realizar los ajustes correspondientes.

5.5.3. Fases del proceso de planificación

Para una mayor y mejor comprensión las fases de la planificación estratégica se resumen en los siguientes bloques:

A) Fase filosófica

- Misión
- Visión
- Principios y valores

B) Fase analítica

- Análisis interno

- Análisis externo

C) Fase programáticas

- Objetivos estratégicos generales
- Objetivos estratégicos específicos

D) Fase operativa

- Estrategias
- Actividades
- Proyectos

E) Fase cuantitativa

- Indicadores de desempeño
- Metas
- recursos

5.5.3.1. Fase Filosófica

5.5.3.1.1. Misión

Por definición, la Misión establece la *razón de ser* de una organización; enuncia el propósito de la organización así como el grado de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, articula además sus principales valores filosóficos (CHARLES, 1996). El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés.

Los componentes de la misión son:

Identidad institucional: es decir ¿Quiénes somos?

Principales necesidades a satisfacer: ¿Para qué existimos?

Principales clientes y/o beneficiarios: ¿A quienes nos debemos?

Principales productos y/o servicios: ¿Qué brindaremos?

Principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito: ¿Cómo lo lograremos?

Principales principios y valores institucionales: ¿Cuál es nuestra filosofía?

Es importante destacar que con una misión definida, la respuesta de la organización ante situaciones críticas se torna evidente. Muchas organizaciones tienen declaraciones de Misión, pero muy pocas creen realmente en ellas, e incluso son menos las que las aplican. Cuando no se ha definido la Misión, no existe nada que pueda impulsar la estrategia o guiar la implementación a lo largo de la organización, a no ser que el personal de alta gerencia se involucre en todo.

Algunas características de la Misión son:

Simple, clara y directa.

Configurada hacia el futuro, a mediano o largo plazo

Es creíble

Tiene alto grado de originalidad

Es única e inconfundible

Es ambiciosa e idealista pero sin dejar de ser operativa

Debe ser revisada constantemente, cada dos o tres años.

Finalmente, es importante señalar que una adecuada formulación de la Misión debe ser definida en función o desde el punto de vista de las personas a las que está dirigida o sirve la organización.

5.5.3.1.2. La visión

La visión se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo. Es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser cómo quiere ser percibida.

Se entiende la Visión como la escena o imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad en la cual trabaja; es además la filosofía que orienta y define el accionar; como el estado deseado hacia el cual se desea transitar en el largo plazo; es una declaración permanente que debe ser observada por todos los integrantes de la organización. Por lo general, la visión incluye tanto los cambios que deseamos logra en el seno de la población objetivo de la institución como la imagen objetivo de la propia institución.

En ese sentido, la Visión define la orientación que debe tener una organización para llegar a ese sueño que no es posible de realizar actualmente, sea por falta de recursos y/o capacidades existentes, pero que señala hacia donde deben dirigirse los esfuerzos para generar los recursos necesarios y desarrollar las capacidades suficientes.

Los componentes de la Visión son:

Qué aspira la organización a ser en el futuro

Qué otras necesidades futuras se buscará satisfacer

Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención

Nuevos productos y/o servicios a brindar

Nuevas competencias necesarias a desarrollar para lograr el liderazgo en el sector.

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización, incorporar valores e interés comunes,

comunicar entusiasmo y debe ser difundida interna y externamente. El líder de la organización tiene la responsabilidad de comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y que sean coherentes con la misión y animar a todo el personal a conjugar su visión personal con la de la organización.

Una visión efectiva de Visión debe tener las siguientes características:

Ser clara y alejada de la ambigüedad

Que dibuje una escena

Que describa el futuro

Que sea de recordar y con la que uno pueda comprometerse

Que incluya aspiraciones que sean realistas

Que esté alineada con los valores y cultura de la organización

Que esté orientada a las necesidades del usuario.

5.5.3.1.3 Principios y valores

Considera el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos, implícita o explícitamente, por lo tanto, estos deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos y luego difundidos. Los principios y valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.

Es necesario hacer explícito el conjunto de principios que guían de manera coherente el proceder de la organización, dar a conocer cuáles son las convicciones profundas de los líderes y de las personas que integran la

organización, así como los principios de identidad de la organización, tanto hacia “adentro” como hacia “afuera”

5.5.3.2. Fase Analítica

5.5.3.2.1. Análisis interno

Se refiere al ámbito propio de la organización o institución. El análisis de la realidad interna de la institución, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

Internamente una organización se puede percibir como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para generar determinados bienes y servicios. No todas las organizaciones tienen las mismas fortalezas y debilidades, al menos en la misma combinación, cada organización posee por lo menos algunos recursos y capacidades que las otras no tienen, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de las capacidades, algunas de la cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una organización. Cuando unos recursos se integran a otros de un modo único y particular surgen capacidades y aptitudes centrales.

El análisis de factores internos incluye los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones.

Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar:

Los factores internos de producción, es decir, la capacidad de producción, calidad de los bienes o servicios e innovación tecnológica.

La organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura organizacional.

Los Recursos Humanos: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación.

Las finanzas de los recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto;

Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos.

5.5.3.2.2. Análisis Externo

Es el proceso de estudiar las áreas del entorno, ya sean próximas o lejanas, que pueden tener influencia de la organización. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la institución, es importante a fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes o futuros.

El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito segmento relevante para la organización. Se refiere al entorno de la organización o institución, considerando diferentes ámbitos: social, económico, político, tecnológico y ecológico, entre otros.

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos, es decir: los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno.

Un adecuado análisis externo consiste en saber cuál es el entorno en el que la organización debe tomar posición estratégica, la eficacia de su desempeño en relación con otras organizaciones semejantes, las circunstancias externas y las opciones que tenemos.

En resumen, el análisis externo estudia los factores que están fuera del control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden contribuir a que la

organización mejore y qué factores pueden tener un efecto negativo en la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

5.5.3.3. Fase Programática

5.5.3.3.1. Objetivos

Por definición, los objetivos responden al ¿Qué? de la organización, es decir ¿Qué haremos? o ¿Qué queremos lograr?. Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia el cual un proyecto, programa o plan está dirigido y significa la solución al problema identificado. El objetivo determina la orientación de cambio en la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos del plan o proyecto.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta especial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Los objetivos expresan la voluntad de actuar en un determinado sentido, expresando lo que va a hacer para alcanzar la Misión y Visión. De acuerdo a la Misión y visión, se establecen los objetivos de la organización, es decir, las formas que adoptarán las instituciones para alcanzar su gran ambición. Usualmente se definen objetivos de corto, mediano y largo plazo, dependiendo del giro de trabajo de la institución. Para poder definir con acierto los objetivos de la institución se deben analizar los factores internos y externos, tanto los que se deben enfrentar (negativos) como los que se pueden aprovechar (positivos).

Los objetivos se expresan en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables; además deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Criterios para la formulación de objetivos

Un objetivo bien formulado debe:

Comenzar con un verbo de acción afirmativa (Desarrollar un programa....., Reducir costos....., Mejorar capacidades.....?)

Especificar un solo resultado clave a lograrse;

Especificar la fecha objetivo o el plazo a completarse; y,

Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente.

Además, deben reunir las siguientes características:

Que sean precisos y claros

Que expresen resultados

Que sean posibles de ser medidos

Que señalen el tiempo

Que sea pertinente al Sector

Que sean factibles o realizables.

Un Objetivo General es un enunciado que orienta de manera global el diseño del plan, este debe formularse en términos de cambios esperados en la situación general de la población; mientras que un Objetivo Específico, es un enunciado que desagrega un objetivo general.

5.5.3.4. Fase Operativa

5.5.3.4.1. Estrategias

Por definición, las estrategias explican el cómo, es decir, la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos. En consideración hacia estos, es que se elaboran o diseñan las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, dado que una determinada estrategia puede ser común para diversos objetivos. Es interesante señalar que la Planificación Estratégica requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias.

Las estrategias establecen cursos de acción determinados, caminos definidos para obtener los resultados esperados, llamados por lo general objetivos estratégicos; por tanto las estrategias constituyen los medios o caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

Una de las primeras definiciones es la de Chandler (1962) en su obra “Estructura Estrategia”, quien señala que la estrategia es: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

Posteriormente Mintzberg (MINTZBERG, 1997)), define la estrategia como: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar”.

Una estrategia se define como una lógica de intervención que determina el cómo alcanzar los objetivos, que señala cómo alcanzar los resultados deseados, identifica las variables más relevantes y evalúa las diferentes alternativas de acción que nos permitan la consecución de los objetivos planteados.

En el campo de la administración, se entiende una estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y que establece además la secuencia coherente de las acciones a realizar. Cuando una estrategia se encuentra adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Para poder establecer las variables relevantes de acuerdo a los objetivos fijados por las instituciones, estas deben distinguir aquellas que pueden ser controlables o administrables y aquellas que no lo son. Esta distinción a su

vez permitirá definir las estrategias que se deberán adoptar para alcanzar los objetivos.

Algunas de las dimensiones relacionadas con las estrategias son las que se señalan a continuación:

Establecimiento de un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador

Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las tareas clave del servicio

Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la organización desarrollará.

En términos más sencillos podemos hacer una comparación y pensar que una estrategia es como una “ruta de un mapa”, que solo funciona bien si se cumple con tres condiciones: todos sabemos dónde estamos hoy; todos sabemos dónde queremos estar mañana, y especialmente, que todos utilicemos el mismo mapa.

5.5.3.4.2. Actividades

Las actividades presentan la producción de bienes y servicios que se realizan de acuerdo con las funciones y que constituyen los medios a utilizar para alcanzar los objetivos planteados. Las actividades son de tipo permanente y de acción continua en el tiempo. Estas actividades responden directamente a los objetivos, que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de los indicadores.

Es decir, las actividades constituyen el conjunto de acciones necesarias, programadas y ejecutadas, que buscan obtener, a partir de un conjunto de insumos o recursos, los componentes y el producto final en un periodo determinado.

De acuerdo al Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2002), se define a las actividades como: “las acciones en el marco de la programación, que son necesarias y suficientes y a través de las cuales se movilizan las contribuciones (recursos financieros, humanos, técnicos y materiales) para obtener productos específicos o contribuir a lograr un efecto dado. Las actividades también se puede denominar ‘intervenciones para el desarrollo’”.

Las actividades responden a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para lograr los resultados?

5.5.3.4.3. Proyectos

Los proyectos se constituyen al surgir una intervención innovadora y limitada en el tiempo, que es cualitativamente diferente de las actividades y que se proponen con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios, que genere beneficios independientemente de otras actividades. Los proyectos son limitados en el tiempo y una vez concluidos se integran o dan origen a una acción permanente (actividad).

A continuación se señalan algunas características que deben presentar los proyectos:

Nacen de una reflexión colectiva acerca de los problemas y necesidades percibidas.

Responden a un problema o dificultad delimitada

Se orientan al mejoramiento de la calidad institucional y desarrollo de las personas involucradas.

Buscan la participación y el compromiso de todos los actores de la comunidad, quienes se involucran desde la reflexión, elaboración, desarrollo y evaluación del mismo.

Guardan coherencia con el desarrollo de la empresa. El ámbito local o regional.

Son sostenibles en el tiempo y factibles de ser institucionalizado.

Plantean la evaluación desde el inicio del proyecto y esta se desarrolla de manera permanente a lo largo del curso del proyecto.

5.5.3.5. Fase Cuantitativa

5.5.3.5.1. Indicadores

En términos sencillos, un indicador constituye un factor o una variable –ya sea cualitativa o cuantitativa- que provee una manera simple y confiable para medir los logros, que brinda información relevante y refleja los cambios conectados a una intervención, o a brindar asesoría al desempeño de un desarrollo.

De acuerdo al glosario de términos de la OECD, un indicador es: “variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo”.

Generalmente los indicadores están asociados a los objetivos estratégicos y se acompañan de metas cuantificables. Para alcanzar una alta efectividad de las estrategias se requiere un seguimiento o monitoreo de las acciones que permita visualizar cómo se está avanzando en el alcance de las metas parciales; para ello se requiere un sistema de medición estratégica que contenga un conjunto de indicadores relacionados a los objetivos, así como metas periódicas para cada uno.

Algunas características importantes de los indicadores son:

Describe aquello que se medirá, y no el cuánto, que corresponde a las metas o el cómo, que corresponde a las estrategias.

Permite medir los resultados, los procesos o los insumos que está alcanzando en los objetivos planteados, por ello proporciona la base para el monitoreo y evaluación.

Permite fijar metas cuantificables para evaluar el grado de avance del cumplimiento de objetivo.

Ayuda a especificar de manera más precisa los objetivos; dado que si no se puede definir o construir un indicador es posible que el objetivo esté mal formulado.

5.5.3.5.2. Metas

Las metas son resultados concretos que la institución se propone lograr y que le permiten alcanzar sus objetivos. Las metas emergen de las actividades, al término de las mismas y deben ser específicas, coherentes, medibles y cuantificables.

De acuerdo al glosario de la OECD, una meta constituye: “el objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo”.

Las metas son básicas para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y recogen las prioridades de la organización.

Las metas deben estar adecuadamente formuladas, de manera que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas deben ser claras y conocidas dentro de la organización; además, deben contar con información sobre cantidad, tiempo y ser verificables.

5.5.3.5.3. Recursos

Se refiere tanto a los recursos humanos, como materiales para el logro de los objetivos.

La asignación de recursos forma parte del proceso final de la fase cuantitativa, este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; ya que son éstas las que imponen las formas en que se asignarán los recursos.

Todas las organizaciones disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, que son:

Recursos financieros

Recursos físicos

Recursos humanos, y;

Recursos tecnológicos

Por lo general, la demanda de recursos, suele ser más grande que la totalidad de los recursos disponibles; por lo tanto, es necesario utilizar un enfoque sistemático para la asignación de recursos; este enfoque incluye ciertas etapas como:

Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la organización.

Desarrollar un inventario de recursos de cada Unidad u Oficina.

Realizar solicitudes de recursos

Asignar en forma apropiada los recursos para cada Oficina

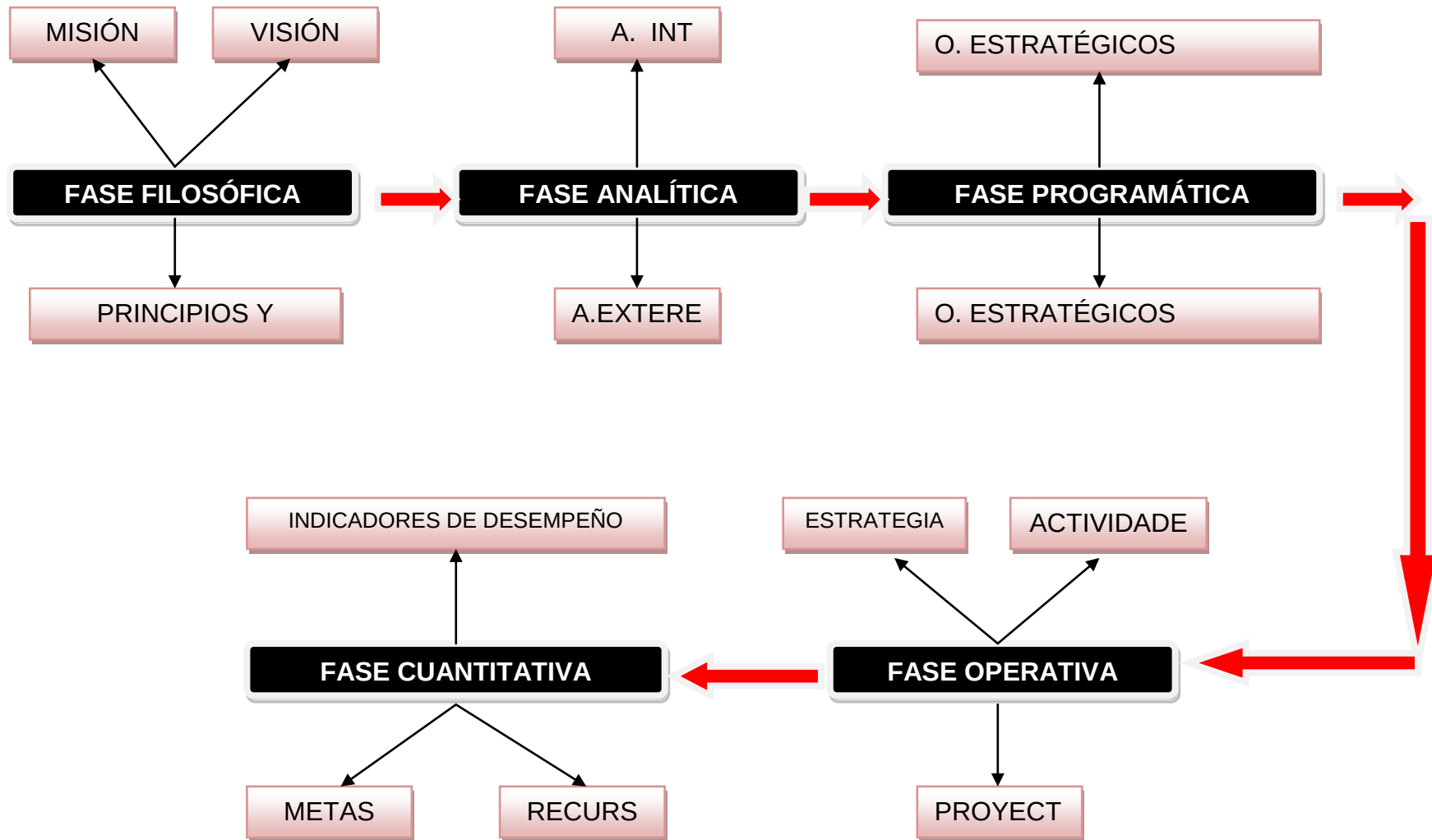
Preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

5.6. Metodología.

Sustentado en la información de la fundamentación científica se desarrolla el Plan de Acción para la empresa “Automotores Pérez” siguiendo el mismo esquema que se detalló con anterioridad lo que significa que en este numeral queda plasmada toda la intencionalidad de la Planificación Estratégica proyectada a 4 años para la empresa de autos en estudio.

5.6.1. Esquema simplificado del plan estratégico

Gráfico 5.1: Fases de la planificación estratégica



Fuente: Automotores Pérez

5.7. Plan de acción

1. Fase filosófica

1.1. Misión

Satisfacer la necesidad de transporte de la ciudadanía mediante vehículos en óptimas condiciones físicas con garantía, a través de un servicio de calidad y cortesía a precios razonables, con facilidades de pago y prontitud en la entrega.

1.2. Visión

Ser el mejor referente en la compra-venta de autos usados en la Región Central y liderar las ventas en la línea de vehículos familiares y de trabajo.

1.3. Principios y valores

Principios

Tener estructuras simples y organización con mínimos niveles jerárquicos, con desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas.

Mantener la prudencia y austeridad en tiempos bonanza económica. Esto fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa. Asimismo, evita los amargos ajustes dramáticos en las épocas de crisis.

Estar siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos administrativos y de servicio a los clientes internos y externos.

Incrementar la competitividad, reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias locales y nacionales.

El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.

Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.

Valores:**✓ Lealtad**

Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

✓ Responsabilidad

Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

✓ Liderazgo

Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

✓ Toma de decisiones

Ante los eventos empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas, soportado en información, en un tiempo aceptable.

✓ Excelencia en el servicio

Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

✓ Eficiencia

Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

✓ Honestidad

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

2. Fase analítica

2.1. Análisis interno

Cuadro 5.1: Perfil del análisis interno

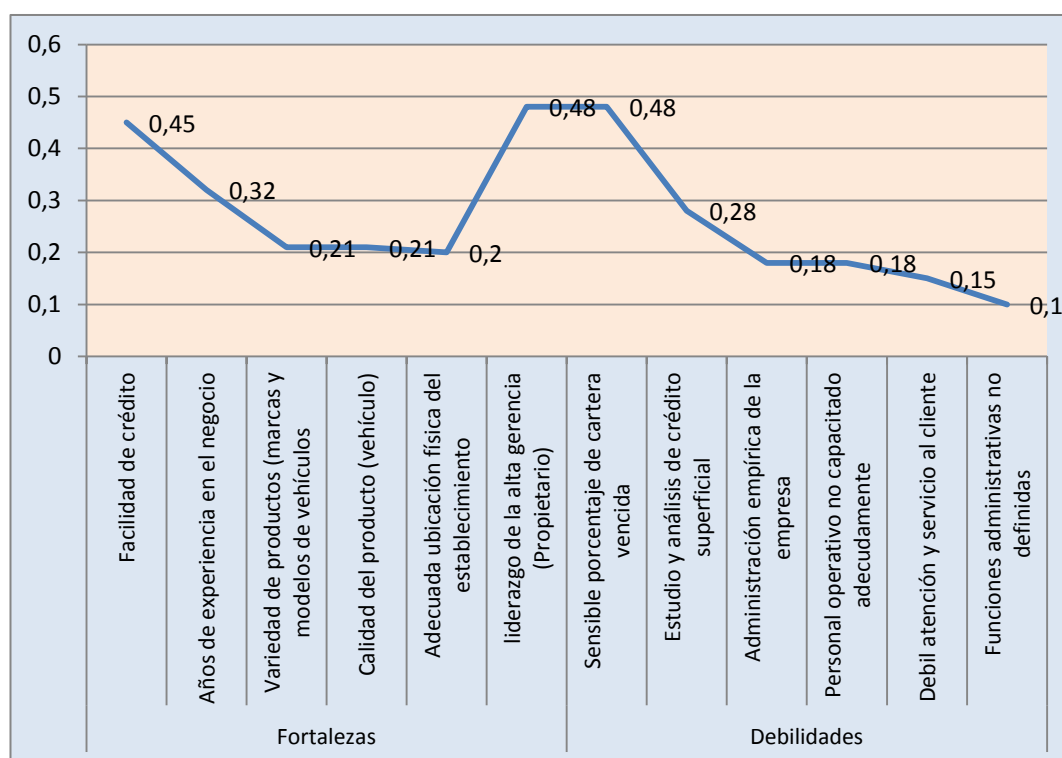
AMBIENTE INTERNO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Facilidad de crédito	3	0,15	0,45
Años de experiencia en el negocio	4	0,08	0,32
Variedad de productos (marcas y modelos de vehículos)	3	0,07	0,21
Calidad del producto (vehículo)	3	0,07	0,21
Adecuada ubicación física del establecimiento	2	0,1	0,2
liderazgo de la alta gerencia (Propietario)	4	0,12	0,48
Sensible porcentaje de cartera vencida	4	0,12	0,48
Estudio y análisis de crédito superficial	4	0,07	0,28
Administración empírica de la empresa	3	0,06	0,18
Personal operativo no capacitado adecuadamente	3	0,06	0,18
Débil atención y servicio al cliente	3	0,05	0,15
Funciones administrativas no definidas	2	0,05	0,1
		1	3,24

Fuente: Análisis FODA
Elaborado por: Investigadora.

En el análisis interno de la empresa, al verificar las fortalezas y debilidades, se determina su promedio de 3,24 lo que explica que la empresa cuenta con más FORTALEZAS que DEBILIDADES, puesto que la calificación comprende un valor de 1 a 4, cuya suma de 10 y dividido para 4 datos, su media aritmética es 2,5. En tal virtud, si el promedio supera este valor, prevalecen las FORTALEZAS, y si es inferior, determina la mayor existencia de DEBILIDADES.

Con estos datos se puede determinar el perfil de la empresa donde se compilan las Fortalezas y las Debilidades y su grado de ponderación e importancia que tienen dentro de la organización.

Gráfico 5.2: Perfil del análisis interno.



Elaborado por: Investigadora
Fuente: Análisis FODA

2.2. Análisis externo

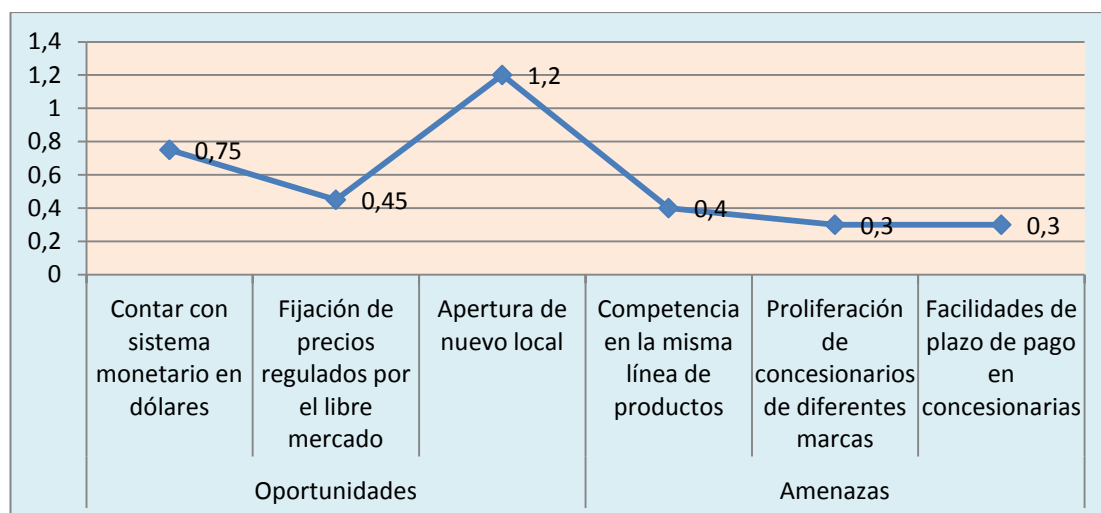
Cuadro 5.2: Perfil del análisis externo

AMBIENTE EXTERNO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Contar con sistema monetario en dólares	3	0,25	0,75
Fijación de precios regulados por el libre mercado	3	0,15	0,45
Apertura de nuevo local	4	0,3	1,2
Competencia en la misma línea de productos	4	0,1	0,4
Proliferación de concesionarios de diferentes marcas	3	0,1	0,3
Facilidades de plazo de pago en concesionarias	3	0,1	0,3
		1	3,4

Fuente: Análisis FODA
Elaborado por: Investigadora

El indicador numérico 3,4 quiere decir que también son favorables las oportunidades en comparación con las amenazas, significa que el contexto ambiental externo contribuye al desarrollo empresarial de la organización.

Gráfico 5.3: Perfil del análisis externo



Elaborado por: Investigadora
Fuente: Análisis FODA

3. Fase programática

3.1. Objetivos estratégicos Generales

Objetivo General uno

Proveer a la ciudadanía vehículos de transporte familiar y de trabajo a precios razonables en óptimas condiciones, con facilidades de crédito para satisfacer las necesidades de movilización.

Objetivo general dos

Ofrecer un servicio de calidad y calidez mediante en buen trato, agilidad en los procesos administrativos y logísticos, prontitud en la entrega y atención de quejas con oportunidad, eficiencia y eficacia.

3.2. Objetivos estratégicos específicos

Objetivos estratégicos específicos para el Objetivo General uno:

Contar con vehículos en buen estado en diferentes marcas y modelos, tanto livianos, medianos y pesados.

Mantener un buen stock a disposición de clientes durante todo el año.

Mantener políticas de crédito a la medida del cliente en tasas y plazos negociables y manejables para las dos partes.

Objetivos estratégicos específicos para el Objetivo General dos:

Proporcionar el mejor trato, atención y servicio al cliente antes, durante y después de las negociaciones.

Agilizar las funciones administrativas y financieras para satisfacer las necesidades de los clientes con prontitud y esmero.

Mantener un clima laboral emocionalmente efectivo capaz de proporcionar empatía y empoderamiento entre los colaboradores de la organización a través del tiempo.

Disminuir el índice de cartera vencida con negociaciones efectivas entre las partes contractuales.

4. Fase operativa

4.1. Estrategias

Cuadro 5.3: Estrategias FO, FA, DO, DA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Contar con sistema monetario en dólares. Fijación de precios regulados por el libre mercado. Apertura de nuevo local.	Competencia en la misma línea de productos. Proliferación de concesionarios de diferentes marcas. Facilidades de plazo de pago en concesionarias.
		FO	FA
FORTALEZAS	Facilidad de crédito.	Mantener la línea de crédito flexible.	Superar la presión de la competencia mediante facilidades de pago.
	Años de experiencia en el negocio.	Aperturar el nuevo local para mejor atención y servicio.	Multiplicar una campaña publicitaria en diferentes medios
	Variedad de productos (marcas y modelos de vehículos).	Mantener o incrementar la línea de marcas y modelos de vehículos durante todo el año.	
	Calidad del producto (vehículo).	Adquirir vehículos en óptimas condiciones y darles mantenimiento permanente.	Ofrecimiento de garantía efectiva en autos semi-nuevos igual que las concesionarias.
	Adecuada ubicación física del establecimiento.	Mantener el carisma y liderazgo de la alta gerencia	
	Liderazgo de la alta gerencia (Propietario).		
		DO	DA
DEBILIDADES	Sensible porcentaje de cartera vencida.	Dar seguimiento oportuno a las líneas de crédito por cliente y por monto.	Gestionar fuentes de financiamiento para poder extender plazos de crédito
	Estudio y análisis de crédito superficial.	Exhaustivo análisis y estudio del crédito.	
	Administración empírica de la empresa.	Modernizar los sistemas Administrativos	
	Personal operativo no capacitado adecuadamente.	Capacitar frecuentemente al personal de los diferentes departamentos administrativos, financieros y operativos.	
	Débil atención y servicio al cliente.	Mejorar rotundamente la atención y servicio al cliente en todos los estamentos.	
	Funciones administrativas no definidas.	Diseñar y organizar verdaderos Manuales de Funciones para los diferentes roles establecidos en la empresa.	

Fuente: Análisis FODA
Elaborado por: Investigadora

4.2. Actividades

En esta parte del proyecto se compilan algunos procedimientos del Plan estratégico

Cuadro 5.4: Estrategias y actividades del objetivo 1.1

Objetivo General uno: Proveer a la ciudadanía vehículos de transporte familiar y de trabajo a precios razonables en óptimas condiciones, con facilidades de crédito para satisfacer las necesidades de movilización.						
Objetivo específico 1.1: Contar con vehículos en buen estado en diferentes marcas y modelos, tanto livianos, medianos y pesados.						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
Compra de los vehículos previa revisión e informe del mecánico responsable del chequeo.	Traslado del vehículo a la mecánica.	Chofer	Indeterminada	Indeterminada	Vehículo	Vehículo
	Revisión detallada de la mecánica y funcionamiento del vehículo.	Mecánico	Indeterminada	Indeterminada	Herramientas, equipos e instalación	Informe
	Compra del vehículo.	Alta gerencia	Indeterminada	Indeterminada	Medios económicos	Factura
	Exhibición del automotor en el patio de autos para su comercialización	Chofer	Indeterminada	Indeterminada	Vehículo, Estación de exhibición	Vehículo

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 5.5: Estrategias y actividades del objetivo 1.2

Objetivo General uno: Proveer a la ciudadanía vehículos de transporte familiar y de trabajo a precios razonables en óptimas condiciones, con facilidades de crédito para satisfacer las necesidades de movilización.						
Objetivo específico 2: Mantener un buen stock a disposición de clientes durante todo el año.						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
Compra de los vehículos de varias marcas, modelos y tonelaje	Negociar los vehículos	Alta gerencia	Indeterminada	Indeterminada	Vehículo, dinero	Vehículo
	Buscar en el mercado y las ferias, vehículos en buen estado	Alta gerencia	Indeterminada	Indeterminada	vehículos, dinero	Vehículo
	Alianzas con la competencia	Alta gerencia	Indeterminada	Indeterminada	Medios económicos	Documentos de convenios
	Exhibición del automotor en el patio de autos para su comercialización.	Chofer	Indeterminada	Indeterminada	Vehículo, Estación de exhibición	Vehículo

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 5.6: Estrategias y actividades del objetivo 1.3

Objetivo General uno: Proveer a la ciudadanía vehículos de transporte familiar y de trabajo a precios razonables en óptimas condiciones, con facilidades de crédito para satisfacer las necesidades de movilización.						
Objetivo específico 3: Mantener políticas de crédito a la medida del cliente en tasas y plazos negociables y manejables para las dos partes.						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
Flexibilizar las políticas de crédito para clientes antiguos y nuevos en función de su capacidad de pago.	Analizar las políticas de crédito vigentes	Alta gerencia	Enero del 2011	Indeterminada	Archivos de cartera y facturación	Informes del departamento de cobranzas
	Establecer una cuadro de créditos manejable	Alta gerencia	Enero del 2011	Indeterminada	Medios tecnológicos y financieros	Cuadro de créditos

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 5.7: Estrategias y actividades del objetivo 2.1

Objetivo General dos: Ofrecer un servicio de calidad y calidez mediante el buen trato, agilidad en los procesos administrativos y logísticos, prontitud en la entrega y atención de quejas con oportunidad, eficiencia y eficacia.						
Objetivo específico 2.1. Proporcionar el mejor trato, atención y servicio al cliente antes, durante y después de las negociaciones.						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
Capacitación permanente a los colaboradores de la empresa en temáticas de atención y servicio al cliente	organizar las conferencias	Alta Gerencia	Enero del 20011	indeterminada	Recursos económicos, Recursos humanos	Contrato del profesional especialista
	Conferencias trimestrales a los empleados	Alta Gerencia	Enero del 20011	indeterminada	Recursos Económicos, local, medios tecnológicos	Cronograma de conferencias
	Mantener el servicio postventa	Secretaría	Indeterminada	indeterminada	Teléfonos, Guía telefónica, datos personales del cliente.	Registro de llamadas.

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 5.8: Estrategias y actividades del objetivo 2.2

Objetivo General dos: Ofrecer un servicio de calidad y calidez mediante el buen trato, agilidad en los procesos administrativos y logísticos, prontitud en la entrega y atención de quejas con oportunidad, eficiencia y eficacia.						
Objetivo específico 2.2: Agilizar las funciones administrativas y financieras para satisfacer las necesidades de los clientes con prontitud y esmero.						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
Mecanizar tecnológicamente la documentación y disponer en archivadores rotulados con nomenclatura clara y sencilla.	Digitalizar la información pertinente	Secretaria	Indeterminado	Indeterminado	Documentación	Documentos, archivadores, archivos electrónicos y sus respectivos respaldos.
	Construcción de archivadores funcionales para cada departamento	Subgerencia	Marzo del 2011	Mayo del 2011	Económicos, humanos y mecánicos	Archivadores instalados, documentos ordenados.

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 5.9: Estrategias y actividades del objetivo 2.3

Objetivo General dos: Ofrecer un servicio de calidad y calidez mediante el buen trato, agilidad en los procesos administrativos y logísticos, prontitud en la entrega y atención de quejas con oportunidad, eficiencia y eficacia.						
Objetivo específico 2.3: Mantener un clima laboral emocionalmente efectivo capaz de proporcionar empatía y empoderamiento entre los colaboradores de la organización a través del tiempo.						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
Organizar reuniones sociales entre los colaboradores de la empresa	Celebración de cumpleaños del colaborador.	Subgerencia	Indeterminada	Indeterminada	Recursos económicos,	Calendario de cumpleaños de los colaboradores
	Considerar las fechas festivas del calendario anual.	Subgerencia	Indeterminada	Indeterminada	Recursos económicos, Espacio físico (local)	Registro de invitaciones
	Capacitación en Inteligencia emocional	Alta gerencia	marzo del 2011	junio de 2011	Recursos económicos, recursos humanos, local, medios tecnológicos, material didáctico	Contrato del profesional especialista.

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

Cuadro 5.10: Estrategias y actividades del objetivo 2.4

Objetivo General dos: Ofrecer un servicio de calidad y calidez mediante el buen trato, agilidad en los procesos administrativos y logísticos, prontitud en la entrega y atención de quejas con oportunidad, eficiencia y eficacia.						
Objetivo específico 2.4: Disminuir el índice de cartera vencida con negociaciones efectivas entre las partes contractuales.						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
Racionalizar las políticas de cobranza en función de las necesidades y reglamentos de la empresa y del cliente.	Visitar a los clientes en sus domicilios	Cobrador	Indeterminada	Indeterminada	Vehículos, Recursos económicos, datos del cliente	Registro de visitas
	Publicación de crédito vencido en la central de riesgos	Alta Gerencia	Indeterminada	Indeterminada	Autorización del cliente firmada y notariada.	Registro en la Central de riesgos.
	Exhaustivo estudio y análisis del crédito	Departamento de crédito	Indeterminada	Indeterminada	Referencias comerciales y personales, documentación de la capacidad de pago del cliente. Verificación en la Central de Riesgos.	Crédito aprobado o rechazado.

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

c. Proyectos

Cuadro 5.11: Proyectos

PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	COSTOS
Apertura de la sucursal	Actividades de obra civil, administrativas, de logística.	Alta gerencia	Marzo del 2011	Mayo de 2011	35000,00
Capacitación al personal	Contratación del especialista, compra de materias pedagógico, establecimiento del salón de conferencias	Subgerencia	Febrero de 2011	junio de 2011	3000,00
Alianzas estratégicas	Firma de convenios con empresas fraterna s y filiales	Alta gerencia	Mayo de 2011	Agosto de 2011	1000,00
Campañas publicitarias	Contratación de publicista, contratación de los medios de comunicación, elaboración de afiches	Alta gerencia	Marzo de 2011	Diciembre de 2011	5000,00
TOTAL					44000,00

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

5. Fase cuantitativa

5.1 Indicadores de desempeño y metas

Para los objetivos estratégicos específicos del Objetivo general UNO

Cuadro 5.12: Indicadores y metas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
Objetivo específico 1.1: Contar con vehículos en buen estado en diferentes marcas y modelos, tanto livianos, medianos y pesados.	Vehículos funciona correctamente	Contar con el 90% de los vehículos en perfecto estado mecánico
	Precio acorde a la calidad del vehículo	El 65% de los clientes prefieren Automotores Pérez por el precio
	Marcas comerciales existentes en el mercado	El 90% del stock de vehículos son marcas conocidas
Objetivo específico 1.2: Mantener un buen stock a disposición de clientes durante todo el año.	Patios de exhibición siempre copados	Se mantiene el 95% de la capacidad instalada durante todo el año
Objetivo específico 1.3: Mantener políticas de crédito a la medida del cliente en tasas y plazos negociables y manejables para las dos partes.	Políticas flexibles	El 80% de las políticas se ajusta a las necesidades del cliente
	Liquidez de la empresa	La empresa mantiene una liquidez permanente del 30% del capital invertido
	Mantener las tasas de interés vigentes en el mercado financiero	El 100% de los créditos otorgados, están de acuerdo a las tasas de interés vigentes en el mercado.

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

Para los objetivos estratégicos específicos del Objetivo general DOS

Cuadro 5.13: Indicadores y metas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
Objetivo específico 2.1. Proporcionar el mejor trato, atención y servicio al cliente antes, durante y después de las negociaciones.	Clientes satisfechos	El 99% de los clientes están satisfechos con la atención y el servicio recibido.
	Alto retorno de clientes	El 30% de clientes efectúa más de una compra en el establecimiento.
Objetivo específico 2.2: Agilizar las funciones administrativas y financieras para satisfacer las necesidades de los clientes con prontitud y esmero.	Menor tiempo de espera	El 95% de los clientes son atendidos en menos de 30 minutos
	Documentación en el sitio adecuado	100% de la documentación a la mano
	Documentación legal y administrativa en regla	100% de la documentación actualizada y sin pendientes.
Objetivo específico 2.3: Mantener un clima laboral emocionalmente efectivo capaz de proporcionar empatía y empoderamiento entre los colaboradores de la organización a través del tiempo.	Colaboradores felices	El 95% de los colaboradores desearios de trabajar en la empresa
	Colaboradores empoderados	100% de los colaboradores comprometidos con la empresa.
	Predisposición a tiempo completo	Trabajadores 100% colaboradores.
Objetivo específico 4: Disminuir el índice de cartera vencida con negociaciones efectivas entre las partes contractuales.	Nómina de clientes morosos	Tener menos del 2% de cartera vencida
	Créditos administrativa y financieramente efectivos	99% de créditos analizados y validados.

Fuente: Mapa de estrategias
Elaborado por: Investigadora

5.3. Recursos

Cuadro 5.14: Flujo de caja

PERIODO :													
	TOTAL	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11
SALDO INICIAL DE CAJA - BA	-	-	127.256,53	263.208,26	407.761,33	534.795,12	658.728,79	779.456,89	902.615,53	1.028.961,64	1.151.329,32	1.271.736,78	1.398.914,49
SALDO INICIAL PRELIMINAR			144.609,69	298.782,24	461.599,52	605.803,83	746.747,25	884.488,32	1.025.340,38	1.169.393,52	1.308.583,16	1.446.175,56	1.591.565,68
INGRESOS													
Ventas Netas	8.664.073,19	722.200,00	758.310,00	796.225,50	716.602,95	702.270,89	688.225,47	701.989,98	716.029,78	694.548,89	687.603,40	721.983,57	758.082,75
Financiación	1.214.383,28	102.521,03	106.163,40	111.471,57	100.324,41	98.317,92	96.351,57	98.278,60	100.244,17	97.236,84	96.264,48	101.077,70	106.131,58
TOTAL INGRESOS	9.878.456,46	824.721,03	864.473,40	907.697,07	816.927,36	800.588,82	784.577,04	800.268,58	816.273,95	791.785,73	783.867,88	823.061,27	864.214,33
COSTO													
Costo de Ventas	7.904.411,69	661.423,34	691.578,72	726.157,66	653.541,89	640.471,05	627.661,63	640.214,86	653.019,16	633.428,59	627.094,30	658.449,02	691.371,47
EGRESOS - GASTOS													
GASTOS													
GASTOS ADMINISTRATIVOS	98.005,98	7.792,16	7.792,16	7.792,16	8.292,16	8.292,16	8.292,16	8.292,16	8.292,16	8.292,16	8.292,16	8.292,16	8.292,16
Salario Unificado	47.103,36	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28	3.925,28
Decimo Tercer sueldo	3.925,28	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11
Decimo Cuarto sueldo	720,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Fondo de Reserva	3.925,28	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11	327,11
Aporte al less	5.723,06	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92
Telefono, Radio, Fax	686,76	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23	57,23
Telefonia Celular	816,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00
Energia Eléctrica	1.936,20	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35	161,35
Agua Potable y tanqueros	1.699,68	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64	141,64
Papelería y útiles de oficina	466,20	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85
Suministros	1.584,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
Mantenimiento Equipos	360,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Bonificaciones y Agasajos	7.200,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Honorarios Profesionales	12.600,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Gastos Legales	3.900,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00
Gasto monitoreo	860,16	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68	71,68
Capacitacion	4.500,00	-	-	-	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Imprevisto	1.200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GASTOS DE VENTAS	130.852,38	10.895,83	10.929,97	10.929,97	10.889,00	10.882,18	10.882,18	10.909,49	10.909,49	10.875,35	10.889,00	10.929,97	10.929,97
Salario Unificado	20.040,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00
Decimo Tercer sueldo	4.091,63	340,42	342,63	342,63	339,98	339,53	339,53	341,30	341,30	339,09	339,98	342,63	342,63
Decimo Cuarto sueldo	1.920,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Fondos de Reserva	4.091,63	340,42	342,63	342,63	339,98	339,53	339,53	341,30	341,30	339,09	339,98	342,63	342,63
Aporte al less	5.965,59	496,33	499,55	499,55	495,68	495,04	495,04	497,62	497,62	494,40	495,68	499,55	499,55
Comisiones a los Vendedores	29.059,50	2.415,00	2.441,50	2.441,50	2.409,70	2.404,40	2.404,40	2.425,60	2.425,60	2.399,10	2.409,70	2.441,50	2.441,50
Transporte, movilización y viáticos	20.790,60	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55	1.732,55
Mantenimientos de vehículos	26.136,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00
Combustible	6.360,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00
Publicidad y Promociones	11.773,44	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12	981,12
Otros	624,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
TOTAL GASTOS	228.858,36	18.688,00	18.722,13	18.722,13	19.181,17	19.174,34	19.174,34	19.201,65	19.201,65	19.167,51	19.181,17	19.222,13	19.222,13
OPERACIONALES	228.858,36	18.688,00	18.722,13	18.722,13	19.181,17	19.174,34	19.174,34	19.201,65	19.201,65	19.167,51	19.181,17	19.222,13	19.222,13
TOTAL EGRESOS	228.858,36	18.688,00	18.722,13	18.722,13	19.181,17	19.174,34	19.174,34	19.201,65	19.201,65	19.167,51	19.181,17	19.222,13	19.222,13
SALDO PRELIMINAR 1	1.745.186,42	144.609,69	298.782,24	461.599,52	605.803,83	746.747,25	884.488,32	1.025.340,38	1.169.393,52	1.308.583,16	1.446.175,56	1.591.565,68	1.745.186,42
SALDO PRELIMINAR 2		144.609,69	281.429,08	426.025,54	551.965,64	675.738,54	796.469,85	920.308,95	1.046.668,67	1.168.151,27	1.288.921,72	1.417.126,90	1.552.535,23
Impuestos	210.914,98	17.353,16	18.220,82	18.264,20	17.170,52	17.009,75	17.012,97	17.693,42	17.707,03	16.821,95	17.184,94	18.212,41	18.263,78
SALDO FINAL DE CAJA - BANCOS	1.534.271,44	127.256,53	263.208,26	407.761,33	534.795,12	658.728,79	779.456,89	902.615,53	1.028.961,64	1.151.329,32	1.271.736,78	1.398.914,49	1.534.271,44

Fuente:
Estado de
Flujo de
Efectivo
Elaborado
por:

Investigadora

5.8. Administración

La propuesta que se ha detallado sobre el Plan Estratégico a implementarse a partir de enero del 2011, será administrado por la alta gerencia en virtud de sus necesidades y requerimientos de la empresa.

Para la administración se sugiere el siguiente cronograma de desarrollo y aplicación de la propuesta.

Cuadro 5.15: Cronograma de proyectos

PROYECTO	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Apertura de la sucursal												
Capacitación al personal												
Alianzas estratégicas												
Campañas publicitarias												

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Investigadora

5.9. Previsión de la evaluación

Para verificar si la propuesta ha cumplido o no sus expectativas y si requiere de retroalimentación, se podrá hacer un primer análisis y evaluación a partir del sexto mes de haberse aplicado y ejecutado en todos los departamentos y dependencias de la empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Al finalizar, con un análisis pormenorizado, el tratamiento de los datos obtenidos de la información de campo, es oportuno presentar las siguientes conclusiones:

- ✓ Están muy relacionados los elementos de la Planificación Estratégica con los principios básicos de la Administración Científica Moderna en la empresa de Automotores Pérez.
- ✓ Se determinó que hay una diferencia significativa entre los elementos de la Planificación Estratégica estudiados como: Política y estrategia, Personas, Recursos y alianzas, Liderazgo, Procesos, Resultados en los clientes y Resultados en las personas, con los aspectos administrativos desarrollados en la empresa, es decir, falta mucho por hacer en términos de modernizar la Administración, Gestión y Dirección de la organización.
- ✓ El factor más sobresaliente con el que cuenta la dirección de la empresa es el liderazgo, si bien es cierto, es un elemento importante, pero eso no significa que el resto de elementos de la administración estén bien llevados.
- ✓ Factores como el servicio y atención al cliente por parte del departamento de ventas y de los departamentos administrativos tienen falencias que necesitan ser corregidas.
- ✓ La mayor concurrencia obedece a que una de las políticas de la empresa son las facilidades de crédito directo ofrecido al cliente de manera oportuna y ágil.
- ✓ La empresa goza de un buen target de clientes por factores como “la amistad con el dueño”, seguido de la “recomendación por terceros” y algo por la “publicidad”.

- ✓ El periodo de pertenecer a la empresa, en un elevado porcentaje esta sobre los dos años, y obedece a los planes de financiamiento que van más allá de los 24 meses, en casos extremos hasta 30 meses.

6.2. Recomendaciones

La investigadora se permite, entre otras, formular las siguientes recomendaciones.

- ✓ Diseñar un Plan Estratégico para los próximos tres años a partir del 2011.
- ✓ Implementar, como medida de control y, que permita operativizar de mejor manera la administración de la empresa, un Cuadro de Mando Integral, CMI, donde se llevará la información financiera actualizada y mecanizada de forma real y a tiempo.
- ✓ Capacitar al personal en temas de “atención y servicio al cliente”, para mejorar estos dos elementos muy importantes dentro de la administración moderna.
- ✓ Fundamentar la visión y misión de la empresa, junto a las políticas y estrategias a considerarse para los próximos tres años.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMIRON, H. (1997). *Liderazgo y Dirección*. Córdoba.
- ARANDA, A. (1985). Manual de presupuestos de Programas Orientados a Universidades y Organizaciones Seccionales. *Tesis de Economista*. Loja, Loja, Ecuador.
- BURGOS, Á. (Enero 2010). La gestión estrtrégica, una luz en tiempos de crisis. *Gestión*. , 56.
- CHARLES, W. L. (1996). *Administración estratégica*. Santa fé de Bogotá: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa fé de Bogotá: McGraw Hill.
- DAPOZO, G. (2010). <http://www.oeiperu.org.pe>. Obtenido de http://www.oeiperu.org.pe/CURSOSADMP/CURSO1_PLANIFDELASCONTRATACIONES/TEMA1/Planificacion%20Estrategia%20Gladys%20Dapozo.pdf.
- DIAZ, L. F. (Enero 2010). Principales escuelas económicas que han regido la actividad mundial. *Índex*, 24.
- GARDNER, S. (2006). Planificación estratégica. *Fórum Cultural Mundial*. Río de Janeiro: Resumen de notas.
- GOODSTEIN, L. N. (2000). *Planifiación estratégica aplicada*. Bogotá.
- KENNEDY, M. N. (2007). *El desarrollo de productos en Toyota*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- MACLEOD, P., León, P., & Pedro, E. (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. Virginia USA: The Nature Conservancy.
- MINTZBERG, H. (1997). *El proceso estratégico*. México.
- NARANJO, G. y. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Dimerino Editores.
- NOBOA, F. (Mayo, 2006 N° 145). Los defectos de la planificación estratégica. *EKOS, Economía y Negocios*.

PACKARD, D. (2007). *El estilo HP. Como Billi Hewlwt y yo creamos nuestra empresa*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.

PRAHALAD, C. (2006). *Estrategia corporativa*. Bogotá: Ediciones DEUSTO.

wilson. (2014). *caaso*. ambato: ecuador.

ANEXO 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE AMBATO

TEST A LOS ADMINISTRADORES Y COLABORADORES DE AUTOMOTORES PÉREZ

Objetivo:

Conocer la opinión y percepción de la planificación, administración y gestión de la empresa

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta
- Marque con una X, en el casillero que mejor se ajuste a su respuesta según la escala de criterios.
- Sólo habrá una respuesta por pregunta
- **Escala de criterios:**
 - **A:** Todo es excelente
 - **B:** Se realizan acciones de manera sistemática, se revisan y se mejoran, pero no en toda la empresa.
 - **C:** Algo se ha hecho, pero no es definitivo.
 - **D:** Solo existen ideas que aún no se concretan.

I Género

M	☐
F	☐

II Edad

Años cumplidos	
----------------	----------------------

III Instrucción

Primaria	☐
Secundaria	☐
Superior	☐

IV Dependencia:

No	INDICADORES	A	B	C	D
1	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS				
1.1	La misión y visión de la Empresa, se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en las asignaciones de recursos?				
1.2	La empresa planifica sus acciones utilizando la información necesaria?				
1.3	Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la empresa?				
1.4	La empresa revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa?				
2	PERSONAS				
2.1	La política de personal -como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la empresa?				
2.2	Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la empresa y lo asuman en su trabajo diario?				
2.3	Las personas de la empresa, encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que pueden tomar, con más autonomía, las decisiones que les corresponden?				

2.4	Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación, de tal manera que las personas se sientan bien informadas y se valoren sus opiniones?				
2.5	Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y contribuir a conseguir los objetivos de la empresa?				

No	INDICADORES	A	B	C	D
3	RECURSOS Y ALIANZAS				
3.1	La empresa tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de recursos económicos respondan a su política, estrategia, valores y criterios de calidad?				
3.2	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la empresa pueda utilizar para la toma de decisiones?				
3.3	Se gestiona de forma óptima los medios materiales -espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la empresa?				
4	LIDERAZGO				
4.1	Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la empresa en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de calidad?				
4.2	Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?				
4.3	Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones que defienden y apoyan los valores de la empresa?				
4.4	Las relaciones de los directivos con las personas de la empresa, son positivas porque son fácilmente accesibles?				
4.5	Los directivos también se preocupan por las relaciones externas de la empresa?				
5	PROCESOS				
5.1	Los métodos y las técnicas utilizadas en el proceso administrativo permiten la consecución de los objetivos de la empresa?				
5.2	Dispone la empresa de un Manual de Funciones que oriente al empleado sus responsabilidades y acciones correctamente?				
5.3	Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos administrativos, financieros, de gestión y organizativos de la empresa?				
5.4	La empresa controla el grado de aplicación de las normas mínimas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia?				
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
6.1	La empresa mide periódicamente de forma sistemática el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas?				
6.2	Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
6.3	Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras empresas y se puede demostrar que son mejores o parecidas?				
6.4	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienten respecto a los resultados de ventas, de inversiones, de riesgos?				
6.5	Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes?				
6.6	La empresa fija unos estándares mínimos de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en ventas, gestión y administración?				
6.7	Existe un sistema de quejas y sugerencias que los clientes utilizan habitualmente y está bien gestionado por la empresa?				
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS				
7.1	La empresa mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, las oportunidades de formación, etc.?				

7.2	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas?				
7.3	Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?				

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE AUTOMOTORES PÉREZ

OBJETIVO:

Conocer la opinión y percepción sobre los procesos administrativos, financieros y de servicio a los clientes

INSTRUCCIONES:

Marque con una X la respuesta más acertada

Responda con absoluta sinceridad y veracidad

- 1 Género

M ☐
 F ☐

- 2 Edad

Años cumplidos ☐

- 3 Relación de dependencia

Empleado público ☐
 Empleado privado ☐
 Cuenta propia ☐

- 4 Ud es cliente de Automotores Pérez desde:

Menos de un año ☐
 Hace dos años ☐
 Más de dos años ☐

- 5 Cómo conoció Automotores Pérez

Por recomendación de terceros ☐
 Por amistad con el dueño ☐
 Por la publicidad ☐
 Entró por casualidad ☐

- 6 Cómo calificaría a la empresa en términos globales:

Excelente ☐
 Muy Buena ☐
 Buena ☐
 Regular ☐
 Mala ☐

- 7 Cómo calificaría el servicio y atención que recibe:

Excelente ☐
 Muy Buena ☐
 Buena ☐
 Regular ☐
 Mala ☐

- 8** El personal que a Ud. le atendió en ventas fue:
- | | |
|-------------|--------------------------|
| Respetuoso | ☐ |
| Amable | ☐ |
| Cortez | ☐ |
| Indiferente | ☐ |
| Déspota | ☐ |
| Negligente | ☐ |
- 9** El personal que a Ud. le atendió en las oficinas fue:
- | | |
|-------------|--------------------------|
| Respetuoso | ☐ |
| Amable | ☐ |
| Cortez | ☐ |
| Indiferente | ☐ |
| Déspota | ☐ |
| Negligente | ☐ |
- 10** Ud. adquirió el vehículo en Automotores Pérez por:
- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| El precio | ☐ |
| Facilidad del crédito | ☐ |
| Atención personalizada | ☐ |
| Recomendación de terceros | ☐ |
| Calidad de los vehículos | ☐ |
- 11** Ha tenido dificultades de pago?
- | | |
|-----|--------------------------|
| Si* | ☐ |
| No | ☐ |
- 12** Cómo solucionó sus dificultades de pago?*
- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Con renegociación | ☐ |
| Con crédito externo | ☐ |
| Vía judicial | ☐ |
- 13** El vehículo adquirido estuvo de acuerdo a las especificaciones pactadas al momento de la compra?
- | | |
|------------------|--------------------------|
| Si, totalmente | ☐ |
| Si, parcialmente | ☐ |
| No. | ☐ |
- 14** Los precios ofertados por Automotores Pérez son:
- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Menores que la competencia | ☐ |
| Igual que la competencia | ☐ |
| Mayores que la competencia | ☐ |
- 15** Las tasas de interés aplicadas al crédito le parece:
- | | |
|---|--------------------------|
| Normales | ☐ |
| Igual que las instituciones financieras | ☐ |
| Mayores que las instituciones financieras | ☐ |