



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS AUTOMOTRICES WILGOM LIMITADA**

Profesor guía: Karolina Paz Muñoz Gahona

Elena Marina Gómez Saavedra

Milian Polet González Ibáñez

Copiapó, Chile 2022



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS AUTOMOTRICES WILGOM LIMITADA**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de  
Ingeniero Comercial.

Profesor guía: Karolina Paz Muñoz Gahona

Elena Marina Gómez Saavedra

Milian Polet González Ibáñez

Copiapó, Chile 2022

## **Agradecimientos**

Primero quiero agradecer a mis padres, Carlos Gómez y Palmira Saavedra, que son un pilar fundamental en mi vida, porque han estado incondicionalmente brindándome su apoyo, motivación, confianza y consejos. Gracias a ellos he aprendido que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue, por esto, cada logro incluyendo este se lo debo a ellos. Asimismo, agradecer al resto de mi familia que de alguna u otra manera me han apoyado y motivado a lograr esta meta. También agradezco mi pareja Felipe Varas quien nunca ha dudado de mí y siempre me ha motivado para seguir adelante.

A Milian González, mi amiga y compañera de tesis, a quien agradezco su responsabilidad, compromiso, paciencia, comprensión y motivación durante este proceso. Ha sido un largo camino, pero juntas logramos con éxito nuestra meta.

Por último, agradecer a mi profesora guía Karolina Muñoz quien fue clave en este proceso, al brindarnos sus conocimientos, apoyo y orientación durante la realización de este trabajo, manteniendo siempre una gran disposición.

### **Elena Marina Gómez Saavedra**

A mis padres Laura Ibáñez y Hernan González, quienes con mucho amor me han aconsejado y motivado incondicionalmente desde pequeña a seguir mis sueños. A ellos que siempre me han acompañado, apoyado y entendido cada uno de mis procesos de vida, les doy mis mayores agradecimientos. Ellos son los pilares más importantes que tengo hasta el día de hoy, y se merecen cada uno de los logros que he podido alcanzar.

Gracias a Dios por sus tiempos perfectos y porque me permitió conocer, a mi amiga y compañera de tesis Elena Gómez. Gracias a ella por su apoyo, comprensión y motivación en cada momento dificultoso en el transcurso de esta etapa.

Por último, a Karolina Muñoz quien fue mucho más que un profesor guía. Muchas gracias por su empatía en los momentos difíciles y por su amabilidad cada vez que necesitábamos de su ayuda. Es una gran persona que hizo que este proceso fuera grato. Siempre estaré feliz de que haya sido parte de mi proceso, sin ella esto no pudiese haber sido posible.

### **Milian Polet González Ibáñez**

## Índice de Contenido

<b>CAPÍTULO I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1    Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO II. Aspectos Introdutorios .....</b>	<b>2</b>
2.1    Justificación.....	2
2.2    Objetivos .....	3
2.2.1    Objetivo general .....	3
2.2.2    Objetivo específico.....	3
2.3    Alcances y limitaciones .....	3
2.4    Planteamiento del problema .....	4
<b>CAPÍTULO III: Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
3.1    Administración .....	5
3.1.1    Funciones administrativas.....	5
3.2    Administración estratégica .....	7
3.2.1    El proceso de administración estratégica .....	7
3.3    Desarrollo de la estrategia .....	8
3.3.1    Declaraciones estratégicas .....	9
3.3.2    Análisis estratégico .....	11
3.3.3    Definición de estrategia.....	26
3.3.4    Propuesta de valor .....	28
3.3.5    Ventajas competitivas .....	28
3.4    Planificación estratégica.....	29
3.4.1    Mapa estratégico .....	30
3.4.2    El Balanced Scorecard: indicadores, metas e iniciativas .....	32
3.4.3    STRATEX.....	33
3.5    Alineamiento organizacional.....	33

3.6	Planificación de las operaciones.....	34
3.7	Control y aprendizaje .....	35
3.8	Prueba y adaptación de la estrategia.....	35
<b>CAPÍTULO IV. Metodología.....</b>		<b>37</b>
4.1	Propuesta metodológica .....	37
<b>CAPÍTULO V. Desarrollo de la Metodología .....</b>		<b>39</b>
5.1	Análisis de la situación actual .....	39
5.1.1	Análisis de la misión .....	40
5.1.2	Análisis de la visión .....	41
5.2	Análisis externo.....	41
5.2.1	Análisis del microentorno .....	50
5.3	Análisis interno.....	52
5.4	FODA .....	59
5.5	FODA cuantitativo .....	62
5.6	Propuesta de valor .....	73
5.7	Mapa Estratégico.....	73
5.8	Cuadro de mando integral .....	76
<b>CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>83</b>
6.1	Conclusión.....	83
6.2	Recomendaciones.....	84
<b>Bibliografía .....</b>		<b>86</b>

## Índice de tablas

Tabla III. 1: Matriz FODA .....	26
Tabla V. 1: Elementos que contiene la misión actual de Wilgom Limitada.....	40
Tabla V. 2: Elementos que contiene la visión actual de Wilgom Limitada .....	41
Tabla V. 3: Amenazas .....	59
Tabla V. 4: Oportunidades .....	60
Tabla V. 5: Fortalezas .....	61
Tabla V. 6: Debilidades.....	61
Tabla V. 7: Escala de relación .....	62
Tabla V. 8: Matriz de relación entre fortalezas vs oportunidades y debilidades vs oportunidades .....	63
Tabla V. 9: Matriz de relación fortalezas entre fortalezas vs amenazas y debilidades vs amenazas .....	64
Tabla V. 10: Matriz de influencia cuadrante fortaleza vs oportunidades .....	65
Tabla V. 11: Matriz de influencia cuadrante debilidades vs oportunidades .....	68
Tabla V. 12: Matriz de influencia cuadrante fortalezas vs amenazas .....	69
Tabla V. 13: Matriz de influencia cuadrante debilidades vs amenazas .....	71
Tabla V. 14: Cuadro de mando para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	76
Tabla V. 15: Cuadro de mando para la perspectiva de procesos internos.....	79
Tabla V. 16. Cuadro de mando para la perspectiva de clientes .....	81
Tabla V. 17: Cuadro de mando para la perspectiva financiera .....	82

## **Índice de figuras**

Figura III. 1: Sistema de gestión integral .....	9
Figura III. 2: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	16
Figura III. 3: Cadena de Valor .....	18
Figura III. 4: Cadena de Valor de Servicios.....	23
Figura IV. 1: Etapa 1 y 2 del Sistema de Gestion Integral.....	38
Figura V. 1: Diagrama de procesos.....	55
Figura V. 2: Organigrama de Wilgom Limitada.....	57
Figura V. 3: Mapa estratégico.....	75

## **Resumen**

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta sobre el diseño de un modelo de gestión estratégica para la organización de servicios automotrices Wilgom Limitada, ubicada en la ciudad de Copiapó, Región de Atacama. Esto con el objeto de que la organización tenga la capacidad de afrontar los desafíos del entorno, reducir la incertidumbre e incrementar las posibilidades de tener buenos resultados.

La metodología ocupada corresponde a un estudio cualitativo con un alcance descriptivo, utilizando como fuente de información primaria la entrevista. Una herramienta de recolección de información que permitió conocer la situación actual de Wilgom Limitada, en cuanto a sus declaraciones estratégicas. Asimismo, la información proporcionada bajo esta herramienta permitió elaborar las cinco fuerzas de Michael Porter y la Cadena de Valor de Servicio de Gustavo Alonso. Por otra parte, en cuanto a las fuentes secundarias, estas fueron principalmente literatura relacionada a la administración, administración estratégica, marketing, entre otras, además, de información de distintos sitios web de fuentes fidedignas.

Para el desarrollo de este modelo se utilizó como base el libro *The Execution Premium* de Kaplan y Norton, en donde se abarcaron las dos primeras etapas del sistema de gestión de ciclo cerrado. La primera corresponde al desarrollo de la estrategia, en la cual se definieron las declaraciones estratégicas, se realizó el análisis estratégico, FODA cuantitativo, obteniendo como resultados tres atributos: responsabilidad, rapidez y cercanía, que guiarán el cumplimiento de la propuesta de valor. La segunda etapa corresponde a la planificación de la estrategia, en la cual se diseñó un mapa estratégico traduciendo la estrategia competitiva de Wilgom Limitada, en las relaciones causa y efecto de los objetivos estratégicos más importantes, los cuales guardan relación con el cumplimiento de esa estrategia competitiva estableciendo iniciativas, indicadores y metas a alcanzar.

Palabras claves: SERVICIOS AUTOMOTRICES – MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



## **CAPÍTULO I. Introducción**

### **1.1 Introducción**

La microempresa de Servicios Automotrices Wilgom Limitada, ubicada en calle Bodega 801 población Rosario, Copiapó, Región de Atacama, presta servicios de alineación, montaje y balanceo, además, de reparación y venta de neumáticos, para vehículos y camionetas particulares y de empresas.

Fue creada en enero del 2017 bajo la idea de dos socios que cuentan con una extensa experiencia en el rubro, con 25 años de trayectoria en distintas empresas, especializaciones en cursos y seminarios respecto a la mantención de vehículos. Gracias a los conocimientos adquiridos en el tiempo nace este proyecto con el propósito de instalar una organización propia, la cual parte sus operaciones en octubre del mismo año. En la actualidad, Wilgom Limitada es reconocida a nivel regional por sus servicios, logrando acuerdos de trabajo con organizaciones de rent a car como Tattersall s.a., Mitta, Callegari, entre otras.

En el último tiempo han ocurrido ciertos cambios en el entorno, la organización presenta desordenes en cuanto a las tareas administrativas, además, no cuenta con declaraciones estratégicas definidas.

En consecuencia, bajo el contexto descrito anteriormente, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión estratégica con el propósito de que la organización cuente con una estrategia competitiva que lleve a la misma a la dirección deseada y tenga la capacidad de tomar decisiones estratégicas con justificación, permitiendo que esta pueda afrontar los desafíos del entorno, reduzca el riesgo e incremente las posibilidades de tener buenos resultados.

## **CAPÍTULO II. Aspectos Introdutorios**

### 2.1 Justificación

Según la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC A.G) en su informe de mercado automotor, en el año 2021 se vendieron 415.581 unidades de vehículos livianos y medianos nuevos, lo que representa un crecimiento de 60.6% con respecto al año anterior. Con este volumen de comercialización, el año 2021 se consolida como el segundo mejor año del sector automotor chileno desde que se lleva registro, solo superado por 2018 cuando se vendieron 417.038 unidades.

Estos resultados son consecuencia de la reactivación de distintos sectores económicos y también por el aumento del factor de uso del vehículo, medio que es percibido como una forma de movilidad segura y comfortable, no solo para el traslado de la familia, sino también para labores de trabajo, emprendimientos, pequeñas empresas o pymes, que han surgido sostenidamente durante 2021 (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2021).

Además, en el informe de mercado automotor de enero 2022, se refleja que la demanda ha continuado con la misma línea tendencial registrada al cierre de 2021 (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2022c).

Por su parte, en el informe de mercado automotor de marzo 2022, se ratifica que, en los tres primeros meses del año, el sector acumula así 110.493 unidades de vehículos nuevos vendidos, esto es, un incremento de 34,8% al compararse con el mismo período del año anterior. Además, el desempeño del sector se ajusta a la línea de crecimiento proyectada para el sector según lo estimado por los asesores de ANAC, FORECAST Consultores (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2022d).

Este aumento progresivo de la demanda ha implicado cambios para todas aquellas empresas involucradas con el sector automotriz, principalmente aquellas empresas dedicadas al servicio de mantenimiento de vehículos, debido a que hay más clientes interesados en que sus vehículos reciban servicios de balanceo y alineación, considerando que cada vehículo debiese tener ese tipo de mantención específica cada 10.000 kilómetros o cada vez que se haya sufrido algún tipo de choque o cuando constantemente el vehículo pase por baches o derechamente hacerlo dos veces al año.

Wilgom Limitada, microempresa perteneciente al rubro de servicios automotrices ubicada en la región de Atacama, ha podido constatar que el flujo de clientes ha aumentado en comparación con años anteriores. Esta alza progresiva de la demanda ha implicado ciertos inconvenientes que se traducen en un desafío que la organización debe enfrentar, ya que los dueños han detectado que sus recursos y capacidades no dan abasto para satisfacer dicho aumento de demanda actual del entorno.

En relación con lo anterior surge la necesidad de un modelo de gestión que permita a la organización satisfacer la demanda de manera adecuada y que a la vez sea sostenible en el tiempo.

## 2.2 Objetivos

### 2.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión estratégica para la organización de Servicios Automotrices Wilgom Limitada.

### 2.2.2 Objetivo específico

- a) Diagnosticar el estado estratégico de la organización, referente a misión, visión y valores.
- b) Realizar un análisis crítico de misión, visión y valores. Proponer posibles modificaciones si es necesario o elaborar propuestas.
- c) Analizar factores tanto externos como internos que afectan a la organización.
- d) Definir la estrategia competitiva.
- e) Diseñar el modelo de gestión estratégica.

## 2.3 Alcances y limitaciones

Para efectos del desarrollo del presente trabajo se diseñará un modelo de gestión estratégica para la organización de Servicios Automotrices Wilgom Limitada, en base al libro *The Execution Premium*, primera edición, de los autores Kaplan y Norton.

En esta literatura se describe un sistema de gestión completo y exhaustivo, ya que los autores agrupan diferentes conceptos metodológicos, que han venido desarrollando desde hace años, entorno a la definición y ejecución de la estrategia. En otras palabras, este libro

presenta de manera integral el ciclo completo de gestión que contempla seis etapas las cuales son: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineamiento organizacional, planificación de las operaciones, control y aprendizaje, y prueba y adaptación (Kaplan & Norton, 2008).

Como alcance, en relación a lo anterior se utilizará este libro, con sus respectivas etapas como guía para la realización de este trabajo, y el FODA cuantitativo, ya que es una herramienta que disminuye el grado de subjetividad en el análisis.

El diseño de este modelo de gestión estratégica tiene como propósito que la organización tenga la capacidad de afrontar los desafíos del entorno, reducir la incertidumbre e incrementar las posibilidades de tener buenos resultados. Sin embargo, es preciso señalar que, por motivos de tiempo, el presente estudio se limita a las etapas de desarrollo y planificación de la estrategia. En cuanto a lo que se expresa en el modelo guía, las siguientes etapas se abordarán como aspecto teórico.

#### 2.4 Planteamiento del problema

Servicios automotrices Wilgom Limitada es una organización que desde su puesta en marcha hasta la actualidad ha ganado la preferencia de sus clientes. Esto le ha permitido generar rentabilidades a lo largo de los años. Sin embargo, en el último tiempo han ocurrido ciertos cambios en el entorno, como el aumento progresivo en la demanda del servicio. Además, esta presenta desordenes en cuanto a las tareas administrativas. Esto ha implicado un gran desafío para la organización, debido a que no cuenta con declaraciones estratégicas definidas que la puedan guiar para responder a los cambios del entorno y poder mantenerse en el tiempo. Por ende, surge la necesidad de generar un modelo de gestión estratégica para poder diseñar la estrategia competitiva y tomar decisiones estratégicas con justificación que permitan enfrentar la problemática.

## **CAPÍTULO III: Marco Teórico**

### 3.1 Administración

De acuerdo con los autores Koontz et al. (2012) la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que las personas que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta literatura se basa en cinco funciones las cuales son: planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.

Por otra parte, según Chiavenato (2007), la administración es la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Esta involucra sus funciones principales que son: planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo.

Igualmente, respecto a la bibliografía de autores como Robbins y Coulter (2005), afirman que “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 7).

Asimismo, de acuerdo con bibliografía más actualizada de Robbins y Coulter (2014) “la administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (p. 7).

En cuanto a los conceptos relevantes se encuentran:

- **Eficiencia:** Según Robbins y Coulter (2005) la eficiencia se define como la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión o la menor cantidad de recursos (personas, dinero y equipo). En otras palabras, es “hacer bien las cosas”.
- **Eficacia:** La eficacia de acuerdo con Robbins y Coulter (2005) se refiere al cumplimiento de las actividades para conseguir los objetivos de la organización. También, se define como “hacer las cosas correctas”.

#### 3.1.1 Funciones administrativas

En el trabajo realizado por Henri Fayol en el año 1916 (como se citó en Robbins y Coulter, 2014), todos los gerentes deben realizar cinco funciones: planear, organizar, dirigir,

coordinar y controlar. Sin embargo, hoy en día esas funciones se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Estas funciones administrativas se definen como:

- **Planear:** Según Robbins y Coulter (2005) la planeación se define como la función administrativa que consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

De la misma forma, Chiavenato (2007) describe la planeación como la primera función administrativa por ser la base de las demás. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos, es decir, detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

- **Organizar:** Es aquella función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones, de forma que contribuya al logro de los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2005).

Respecto de la bibliografía de Chiavenato (2007), la función administrativa organizar, en primer lugar, consiste en establecer las actividades necesarias para el logro de objetivos planeados. Luego, se efectúa la departamentalización, es decir, se agrupan las actividades según una estructura lógica. Se definen cargos y tareas asignando las actividades a posiciones y personas específicas. En este sentido, se trata de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución.

- **Dirigir:** Es la función de la administración que se encarga de motivar al personal, influir en ellos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados (Robbins y Coulter, 2005).

Además, como expresa Chiavenato (2007), dirigir es la manera de guiar la actividad de las personas que integran la organización para alcanzar los objetivos. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la organización, ya que las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los objetivos. Es fundamental orientar a las personas mediante la adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y de motivación, puesto que, esto ayuda a que las funciones como la planeación y la organización sean dinamizadas y complementadas para que puedan ser eficaces.

- Controlar: Corresponde a la función de la administración que vigila el desempeño actual evaluando si las cosas van como estaba previsto, compara y emprende las acciones necesarias si existen desviaciones (Robbins y Coulter, 2005).

Por su parte, Chiavenato (2007) describe el control como la cuarta función administrativa que tiene como finalidad asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. Su esencia reside en comprobar si la actividad controlada consigue los objetivos o los resultados esperados por la organización.

### 3.2 Administración estratégica

La administración estratégica como plantea David (2013), se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias, es decir, esta involucra áreas como: la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para alcanzar sus objetivos y lograr el éxito de una organización.

Asimismo, Robbins y Coulter (2014) señalan que la administración estratégica se trata de una tarea fundamental en la que se abarcan todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.

#### 3.2.1 El proceso de administración estratégica

El proceso de administración estratégica es un procedimiento el cual abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Cabe destacar que, la planeación es la fase más extensa, debido a que contiene más pasos para llevarse a cabo. Sin embargo, las fases

de implementación y evaluación también tienen gran importancia, ya que las mejores estrategias pueden fracasar si la dirección no las implementa o evalúa de forma apropiada.

Para este proceso primeramente se realiza la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización. Posteriormente se realiza tanto un análisis externo como interno. De esta forma, con estos antecedentes previos se pueden empezar a formular las estrategias para cumplir sus objetivos, considerando la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta. Luego, de haber formulado las estrategias, es necesario implementarlas. Cabe destacar que, aunque estas estrategias hayan sido diseñadas eficazmente, sino se implementan de manera adecuada, el desempeño de la organización se puede ver afectado. Finalmente, se evalúan los resultados, es decir, se verifica qué tan útiles han sido las estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la organización y qué ajustes son necesarios (Robbins & Coulter, 2014).

### 3.3 Desarrollo de la estrategia

Kaplan y Norton (2008), plantean un sistema de gestión integral en donde se describe la manera en que las compañías pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos.

Este sistema integrado de gestión consta de 6 etapas principales (como se muestra en la figura III. 1) y empieza con el desarrollo de la estrategia en donde se definen o redefinen las declaraciones estratégicas tales como misión, valores y visión. Luego, se realiza un análisis estratégico para saber cuáles son los puntos claves y, finalmente, se procede con la formulación de la estrategia para saber cómo competir mejor.

A continuación, en la figura III. 1 se visualiza el sistema de gestión integrado:



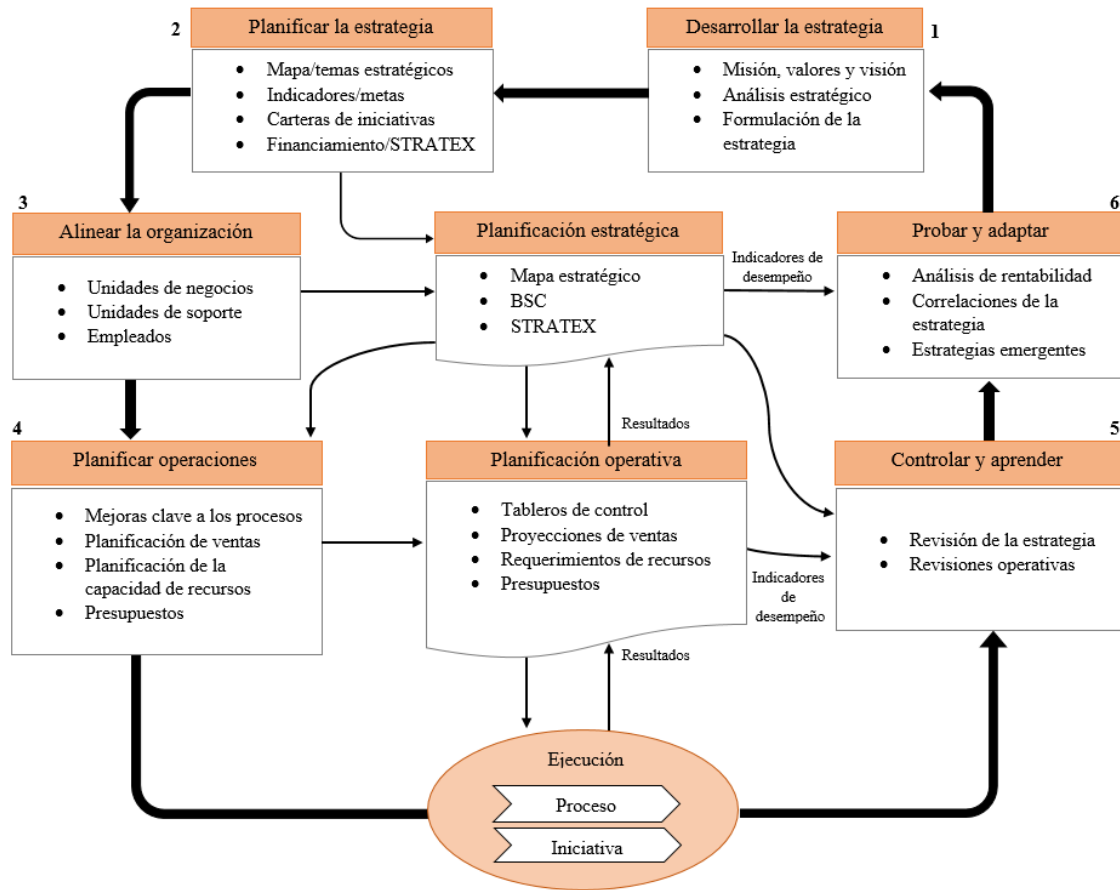


Figura III. 1: Sistema de gestión integral

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Kaplan y Norton (2008).

### 3.3.1 Declaraciones estratégicas

A continuación, se darán a conocer definiciones con respecto a las estratégicas como misión, visión y valores.

**Misión:** Una declaración de misión según Kaplan y Norton (2008) corresponde a un texto breve, generalmente de una o dos oraciones, que define la razón de ser de la organización. Esta declaración debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en particular, lo que brinda a los clientes. Su clara definición debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

De forma similar, Wheelen y Hunger (2007) describen la misión como el propósito de la organización o razón de la existencia de ella. Una declaración robusta de misión define el

propósito exclusivo y fundamental que distingue a una organización de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos o servicios que ofrece y los mercados que sirve. Igualmente, Stanton et al. (2007) ratifican lo mencionado por los autores anteriores, señalando de forma breve que la misión debiese describir a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

Por su parte, autores como Thompson et al. (2012) en su libro “Administración estratégica” sugieren que lo ideal es que una misión bien planteada debe ser lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la organización.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

**Visión:** Como plantea Kaplan y Norton (2008) la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización, brindado una aspiración clara y específica. Esta debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la organización que el mundo la perciba. Esto es, que la visión tenga un objetivo desafiante, una definición de nicho y un horizonte de tiempo. Si bien, el mediano y largo plazo es diferente según cada organización, generalmente el horizonte de tiempo corresponde entre tres y diez años respectivamente.

Asimismo, autores como Thompson et al. (2012) agregan que la visión estratégica definida se puede hacer realidad cuando la declaración de misma queda plasmada en la mente de cada uno de los integrantes de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

En la redacción de la visión se debe evitar emplear un tono demasiado alto, es decir, se debe evitar un lenguaje tan general que pueda llevar a la organización a tomar cualquier dirección, así como, perseguir cualquier oportunidad o entrar en casi cualquier línea de negocio. Esta tampoco debe ser genérica, ya que una declaración de visión aplicable a organizaciones de una o varias industrias no ofrecerá una identidad exclusiva a la misma.

Del mismo modo, se debe evitar que las declaraciones de visión sean demasiado extensas, ya que tienden a perder enfoque y significado. En definitiva, las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la organización (Thompson et al., 2012).

**Valores:** Según Kaplan y Norton (2008) los valores de una organización definen su actitud, comportamiento y carácter. Además, Thompson et al. (2012) añaden que son valores esenciales que la organización determinó para guiar el cumplimiento de su visión y misión. La mayoría de las organizaciones identifica de cuatro a ocho valores, los cuales, la mayoría de las veces se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Cabe destacar que, hay herramientas importantes utilizadas por los líderes para generar motivación en el personal sobre la necesidad del cambio transformacional. La agenda del cambio estratégico es una de ellas, ya que compara el estado actual de las distintas estructuras, capacidades y procesos organizacionales con respecto a lo que necesitan convertirse, o ser, en los próximos tres a cinco años (Kaplan & Norton, 2008).

### 3.3.2 Análisis estratégico

El Análisis estratégico comprende el escenario externo e interno de la organización.

**Análisis externo:** De acuerdo con David (2013), el análisis externo busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que sobrepasan el control de una organización. Su propósito es, mediante una lista Limitada, revelar las oportunidades que podría beneficiar a la organización, así como las amenazas que debe evitar. Las variables identificadas solo corresponden a factores clave que debiese influir en el negocio y que ofrecen respuestas susceptibles de implementación.

Por su parte, Kaplan y Norton (2008) agregan que el análisis externo contempla la evaluación tanto del macroentorno como el microentorno y para poder llevar estos estudios a cabo se utilizan herramientas PESTEL y las Cinco Fuerzas de Michael Porter respectivamente.

**Análisis del macroentorno:** Para este análisis se utiliza la herramienta PESTEL, la cual comprende el análisis del macroentorno que enfrenta la organización. Esta herramienta contempla seis factores, estos son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

- Factores políticos: Este factor determina cómo el gobierno y la política gubernamental pueden afectar a una organización o industria en que está inserta la misma. Esto incluiría la políticas comerciales, fiscales y tributarias, además, la estabilidad que puede afectar el entorno de una organización (Oxford, 2021).
- Factores económicos: Este factor analiza cómo impacta la economía y su desempeño a la organización y su rentabilidad. Los factores económicos incluyen las tasas de interés, las tasas de empleo o desempleo, los costos de las materias primas y las tasas de cambio de divisas (Oxford, 2021).
- Factores sociales: Los factores sociales son aquellos que se relacionan con la realidad social y tendencias emergentes del lugar que rodea a la organización. Esto ayuda a comprender mejor las necesidades y los deseos de los consumidores en un entorno social. Los factores incluyen cambios en la demografía, los niveles de educación, las tendencias culturales, los cambios de actitud y los cambios en los estilos de vida (Oxford, 2021).
- Factores tecnológicos: Estos factores identifican aquellas innovaciones tecnológicas disruptivas que pueden afectar a las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable. Algunos ejemplos de ellos son: cambios en la tecnología digital o móvil, automatización, investigación y desarrollo. Además, se debe tener en cuenta los nuevos métodos de distribución, fabricación y logística (Oxford, 2021).
- Factores medioambientales: Este factor analiza el medio ambiente que rodean a la organización y el impacto de los aspectos ecológicos. Por ejemplo, el clima, los procedimientos de reciclaje, la huella de carbono, la eliminación de desechos y la sostenibilidad (Oxford, 2021).
- Factores Legales: Una organización debe comprender lo que es legal y está permitido dentro del entorno en que opera, como también, debe estar al tanto de cualquier cambio en la legislación y el impacto que esto puede tener en el

desarrollo de sus operaciones. Estos incluyen la ley del consumidor, la legislación laboral, la salud y la seguridad, la regulación y las restricciones internacionales y comerciales. Los factores políticos se relacionan con los factores legales. Sin embargo, la diferencia clave entre estos es que los primeros están liderados por la política del gobierno, mientras que los segundos deben cumplirse (Oxford, 2021).

**Análisis del microentorno:** Para este análisis se utiliza Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Según Thompson et al. (2012) “el modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una”.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter es un análisis competitivo que tiene un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias y su naturaleza consta de cinco fuerzas que son: amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes, como se expresa claramente en la figura III. 2. En cada una de estas fuerzas competitivas se identifican los aspectos o elementos clave que impactan a la organización, se evalúa qué tan fuerte e importante es cada elemento para la misma y, finalmente, tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la organización vale la pena entrar o permanecer en la industria (David, 2013).

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Los nuevos aspirantes en un sector aportan nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y el índice de inversión necesario para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia, sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. Por lo tanto, cuando la amenaza es alta, las organizaciones establecidas deben mantener los precios bajos o aumentar la inversión para desincentivar a los nuevos competidores. En consecuencia, la amenaza de nuevos aspirantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector va a depender de que tan altas son las barreras de entradas existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de las organizaciones ya establecidas, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad de los sectores moderada. Las barreras de entrada son ventajas que tienen las organizaciones ya establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete barreras de entradas fundamentales que hay que tener en consideración las cuales son: economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas (Porter, 2008).

- El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores con un mayor poder de negociación pueden influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Estos tienen un mayor poder de negociación: si están más concentrados que el sector al cual le venden, si los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, si los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, si los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, si no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor y si el grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada (Porter, 2008).
- El poder de negociación de los compradores: Los compradores influyentes ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria, ya que obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, lo cual hace aumentar los costos, y enfrentando, en general, a los distintos participantes del sector. El poder de negociación de los compradores es mayor si tienen influencia negociadora sobre los participantes de una organización. Se consideran compradores influyentes si: hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor, los

productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí, los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor y los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades (Porter, 2008)

- La amenaza de los sustitutos: Un producto sustituto cumple la misma función o similar a la del producto de una organización, pero de manera distinta. Si una organización no diferencia sus productos mediante el desempeño de los mismos, el marketing, o cualquier otro medio, su rentabilidad y potencial crecimiento se verán afectados. La amenaza de un sustituto es alta si: el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo, ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector (Porter, 2008).
- La rivalidad entre competidores existentes: Estas rivalidades adoptan muchas formas conocidas tales como los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad hace reducir el potencial beneficio de una industria el cual depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la que están compitiendo. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una organización (Porter, 2008).



Figura III. 2: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de Porter (2008).*

**Análisis interno:** Como plantean Robbins y Coulter (2014) el análisis interno debe llevarse a cabo con el fin de obtener información clara de los recursos de la organización tales como: capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, etc. Además, las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales, así como: marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc. Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fortalezas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene.



Asimismo, Kaplan y Norton (2008) consideran la Cadena de Valor de Michael Porter es una herramienta generalmente utilizada para este análisis.

**Cadena de Valor:** En el trabajo realizado por Michael Porter, en el año 1985 (como se citó en Alonso, 2008) propuso la Cadena de Valor como una herramienta de análisis fundamental para la planeación estratégica de las organizaciones. En ella se facilita la identificación de ventajas competitivas que hay dentro de la organización.

El concepto bajo el cual se apoya esta herramienta de análisis es que su estudio se basa en identificar todas aquellas actividades principales que generan valor en la organización, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas. El modelo propuesto consta del análisis de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo (como se muestra en la figura III. 3), siendo cada una de estas actividades fuente potencial de ventajas competitivas que permiten lograr un mayor valor diferencial (Alonso, 2008).

Las actividades primarias tienen relación con aquellas que involucran la transformación de materias primas e insumos en un producto terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización. Además, los eventuales servicios de posventa que puedan considerarse. La descripción de cada una de estas actividades primarias es la siguiente (Alonso, 2008):

- Logística de entrada: Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos (Alonso, 2008).
- Procesos: Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final (Alonso, 2008).
- Logística de salida: Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados (Alonso, 2008).
- Marketing y ventas: Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales (Alonso, 2008).
- Posventa: Asistencia técnica, mantenimiento, garantías (Alonso, 2008).

Por otra parte, las actividades de apoyo, son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad. La descripción de estas actividades de apoyo son las siguientes (Alonso, 2008):

- Infraestructura de la empresa: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones (Alonso, 2008).
- Administración de Recursos Humanos: Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones (Alonso, 2008).
- Desarrollo de tecnología: Diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología (Alonso, 2008).
- Compras y abastecimiento: Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros (Alonso, 2008).

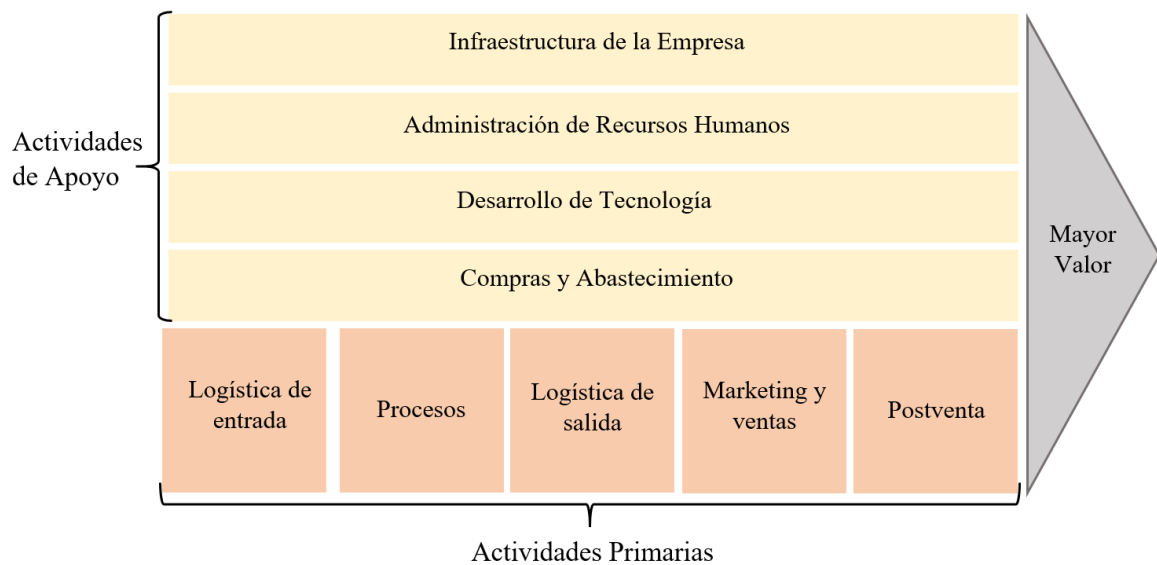


Figura III. 3: Cadena de Valor

*Fuente: elaboración propia con información proporcionada de Alonso (2008).*

Partiendo de la Cadena de Valor de Michael Porter, Alonso (2008) realizó un replanteamiento y adaptó la Cadena de Valor al área de los servicios, teniendo en consideración aportes realizados por Eiglier y Langeard en el año 1987 (como se citó en Alonso, 2008). Donde sus principales cambios, en su adaptación para una organización de servicios, radica en la estructura de los eslabones primarios. Estos aparecen redefinidos y muestran una clasificación adicional en cuanto a las posibilidades de control, ya que

ahora se dividen en controlables y no controlables. Por su parte, los eslabones de apoyo aparecen mínimamente modificados (como se muestra en la figura III. 4).

Eslabones primarios controlables:

- **Marketing y ventas:** Conserva su vinculación en cuanto a las tareas de impulsión mencionadas en la Cadena de Valor original. Sin embargo, según las características propias de los servicios, estos no permiten su almacenamiento ni forma física, por lo que, la prestación se realiza una vez que es contratada por el cliente. Por ende, este eslabón es ubicado como punto de origen de la prestación. En otras palabras, si no se logran ventajas competitivas en este primer eslabón es posible que la prestación del servicio nunca se concrete (Alonso, 2008).
- **Personal de contacto:** El personal de contacto es un responsable permanente, aunque no absoluto, de la variabilidad del servicio. Según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa. Por ende, el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda (Alonso, 2008).
- **Soporte físico y habilidades:** Para la generación de ventajas competitivas sostenibles se necesitan de dos variables indispensables que son, en primer lugar, el soporte físico que se refiere a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida participan en la prestación, y, en segundo lugar, todo lo que tiene relación con la era del conocimiento y la información, es decir, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo, entre otras. Cabe destacar que, los elementos vinculados al soporte físico también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente (Alonso, 2008).
- **Prestación:** Este eslabón se debe entender como el concepto mismo del servicio, la solución que ofrece, o bien, lo que resuelve, y no como el resultado mismo de la Cadena de Valor. En tal sentido, ofrecer una prestación diferencial, un servicio

superador, una experiencia de mayor valor dependerá fundamentalmente de la disposición que haya para hacer ajustes constantemente o todas las veces que sea necesario. De esta forma, siempre responder a los requerimientos del público que se atiende (Alonso, 2008).

Eslabones primarios no controlables:

- Clientes: El eslabón que corresponde a los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta, ya que cada uno de ellos tiene la posibilidad de contribuir o no a la calidad que el mismo termina percibiendo. Es muy posible que un mismo cliente no sea el mismo cliente si vuelve a elegir el servicio y seguramente no será igual al próximo. Por ende, sigue siendo un eslabón que se debe tener en cuenta y que se categoriza como no controlable (Alonso, 2008).

Si bien, los clientes no son un eslabón imprescindible en esta nueva Cadena de Valor, al no ser controlables pueden existir algunos efectos adversos los cuales se pueden limitar armonizando las demás vinculaciones entre los eslabones de modo tal de propiciar un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, que permita minimizar los posibles desvíos en lo que respecta a la conducta y accionar del cliente que puedan afectar la calidad del servicio (Alonso, 2008).

- Otros clientes: Existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar. Esto incide directamente en la calidad de la prestación. Para que la convivencia entre estos distintos clientes se desarrolle de una mejor manera es necesario segmentar el público objetivo, de esta forma se minimiza la posibilidad del surgimiento de ruidos, pero en rigor, es difícil que la calidad del servicio no se vea afectada (Alonso, 2008).

Los eslabones primarios son los responsables más directos en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible. Cada uno de estos eslabones construye una fuente de ventajas competitivas, siempre y cuando se sea capaz de maximizar la contribución de cada uno de ellos al todo como emergente (Alonso, 2008).

Finalmente, al igual que la herramienta original se debe hacer hincapié en que ningún eslabón es independiente del resto, razón por la cual las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas y también pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia (Alonso, 2008).

Eslabones de apoyo:

- Dirección General y de Recursos Humanos: Alonso (2008) manifiesta que toda organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe esparcirse por todos los departamentos que tenga la misma. En otras palabras, las áreas de la organización deben pensar en el cliente más allá de su tarea específica como tal. Además, el autor afirma que el cliente es la razón del negocio y es tarea tanto de la Dirección General como de la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.
- Organización interna y tecnología: La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas. Esto implica la departamentalización de la organización y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor. La dirección interna que supone estar alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada. La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas (Alonso, 2008).
- Infraestructura y ambiente: La actividad de infraestructura del modelo de Cadena de Valor incluye aspectos más relacionados con el eslabón de organización interna y tecnología. En esta nueva propuesta se cambia el sentido, ya que la infraestructura y ambiente se relaciona más al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación, o bien donde el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la

organización y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios (Alonso, 2008).

- Abastecimiento: Si bien la actividad de abastecimiento se ha transformado en un eslabón, esta no ha sufrido cambios con respecto de la herramienta ya conocida. Esta sigue conservando su importante función que está relacionada con la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los elementos que son indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target (Alonso, 2008).

Para lograr ventajas competitivas en esta nueva Cadena de Valor se debe optimizar el eslabón, esto significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad (Alonso, 2008).

Margen de servicio: El margen de servicio corresponde a la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de los eslabones. Es el servicio resultante, es lo que el cliente percibe. En otras palabras, es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar (Alonso, 2008).

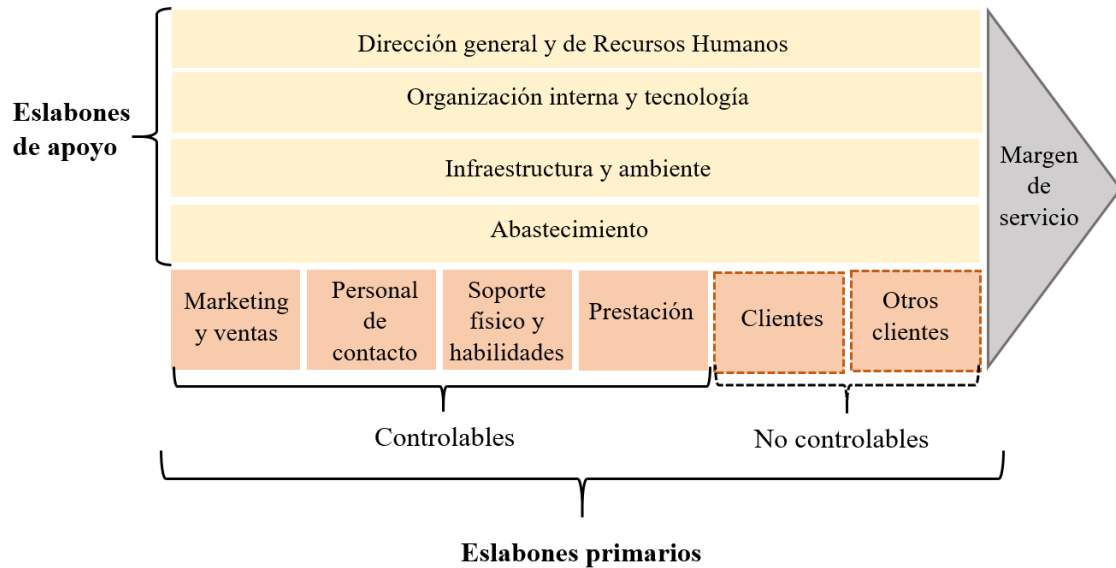


Figura III. 4: Cadena de Valor de Servicios

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Alonso (2008).

### Análisis FODA

De acuerdo con Thompson et al. (2012), en una organización es esencial evaluar su situación general examinando sus recursos y capacidades competitivas. El análisis FODA es la herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una organización, así como sus oportunidades y amenazas externas. Esta herramienta ofrece las bases para formular una estrategia.

- **Fortaleza:** Una fortaleza es algo que la organización hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Estas dependen de la calidad de sus recursos y capacidades (Thompson et al., 2012).
- **Debilidad:** Una debilidad es algo de lo que la empresa carece o realiza mal, o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con (Thompson et al., 2012):
  1. Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio.

2. Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes.

3. Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

En otras palabras, las debilidades de una organización son fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las organizaciones tienen de una u otra forma. Si las debilidades de una organización la hacen competitivamente vulnerable, esta va a depender de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas (Thompson et al., 2012).

- Oportunidad: La oportunidad es un gran factor en la elaboración de una estrategia adecuada para la situación de una organización. Según el entorno cambiante, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía). Es aconsejable perseguir aquellas oportunidades que son más pertinentes para una organización, ya que estas son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas (Thompson et al., 2012).
- Amenazas: Las amenazas son factores del ambiente externo que afectan la rentabilidad y bienestar competitivo de una organización. Estas amenazas pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc. Las amenazas externas pueden ser de un grado moderado o pueden ser alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la organización. Si bien, no es posible anticipar todas las crisis, la administración tiene la tarea de identificar las amenazas para las perspectivas de la empresa y



valorar las acciones estratégicas para neutralizar o mitigar sus efectos (Thompson et al., 2012).

Sin embargo, como mencionan Wheelen y Hunger (2007) en la herramienta de análisis FODA es posible encontrar limitaciones y algunas críticas principales del análisis FODA son: las largas listas que genera, no utiliza valores para reflejar prioridades, utiliza palabras y frases ambiguas, el mismo factor se puede colocar en dos categorías, no existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis, requiere sólo un nivel de análisis y no existe una relación lógica con la implementación de la estrategia.

Para contrarrestar las críticas del análisis FODA original se ha añadido una técnica cuantitativa a este análisis que disminuye el grado de subjetividad, ya que permite identificar qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización. Además, permite justificar la relación que existe con cada variable (Cancino del Castillo, 2012).

Para realizar el FODA cuantitativo se debe enfrentar en cada cuadrante la influencia que generan los factores endógenos que son las fortalezas y debilidades, enfrentando a los factores exógenos que son las oportunidades y amenazas. La idea es ocupar una escala de Likert, en donde se utilizan puntuaciones de 1 a 5 para realizar el siguiente análisis (Cancino del Castillo, 2012):

- Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades: Utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. En otras palabras, en este cuadrante se debe preguntar cómo una fortaleza permite que se pueda aprovechar una oportunidad (Cancino del Castillo, 2012).
- Cuadrante Fortalezas versus Amenazas: Utilizan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, es decir, en este cuadrante se debe preguntar cómo una fortaleza permite enfrentar una amenaza (Cancino del Castillo, 2012).
- Cuadrante Debilidades versus Oportunidades: Se busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, ya que en ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le

impiden explotarlas. En este cuadrante es necesario preguntar cómo una debilidad no permite que se aproveche una oportunidad (Cancino del Castillo, 2012).

- Cuadrante Debilidades versus Amenazas: El propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. Entonces, se debe preguntar cómo una debilidad permite que se active una amenaza (Cancino del Castillo, 2012).

Tabla III. 1: Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades	Cuadrante Fortalezas vs Amenazas
Debilidades	Cuadrante Debilidades vs Oportunidades	Cuadrante Debilidades vs Amenazas

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de Cancino del Castillo (2012).*

En cada cruce entre los cuadrantes se asigna un número. Luego, se calcula los promedios que se producen en todas las relaciones de la matriz. Posteriormente, se hace un análisis en termino de cuáles tienen el mayor puntaje, ya que son las más importantes (Cancino del Castillo, 2012).

### 3.3.3 Definición de estrategia

De acuerdo con Thompson et al. (2012) la realización de una estrategia implica dar respuesta a una serie de preguntas, por ejemplo: ¿cómo hacer crecer el negocio? ¿cómo satisfacer a los clientes? ¿cómo ser mejores que los rivales? ¿cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado? ¿cómo administrar cada parte funcional del negocio? ¿cómo desarrollar las capacidades necesarias? y ¿cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros? También significa que la organización debe elegir entre diversas opciones estratégicas, esto es, estar en una búsqueda constante de oportunidades

para hacer nuevas cosas o para hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Estos autores afirman que quienes elaboran la estrategia deben estar atentos a las primeras advertencias de cambio y al prepararse para sus nuevas condiciones deben tener la disposición de adaptarse de forma rápida e innovadora con el fin de alterar su posición en el mercado. Las elaboraciones de estrategias exitosas provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores, esto es, ser más eficientes e imaginativos y adaptarse más rápido.

Por su parte, David (2013) señala que las estrategias son las acciones que deben emplear para el logro de los objetivos a largo plazo. Dicho de otra manera, los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Cabe destacar que, el marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente.

Asimismo, Reyes (2012) afirma que la estrategia es fundamental para hacer frente a la competencia y obtener ventajas ante ella. Esta direcciona la organización haciendo coincidir sus propósitos con su medio ambiente.

Además, el autor agrega que como característica las estrategias contribuyen a que la organización se acerque a dónde quiere llegar, pero por sí mismas no aseguran el logro. También cuanto más cuidadosamente se desarrollen y se entiendan, más firme será la estructura de los planes, por esta razón, para ser efectivas requieren de planes operacionales adecuados, ya que una buena estrategia puede fracasar a causa de una deficiente ejecución. Una estrategia para que sea efectiva debe ser parte integral del proceso de planeación, no debe considerarse como una acción, aislada e injertada en la organización (Reyes, 2012).

Las estrategias constituyen una amplia influencia, ya que afecta a todas las funciones y actividades de la organización. Además, implica la asignación y concentración de recursos (Reyes, 2012).

Por otra parte, Collis y Rukstad (2008) identificaron tres componentes claves que debe contener una declaración de estrategia, los cuales son:

- Objetivo: Debe ser específico, medible y sujeto a plazos. También debería consistir en una sola meta (Collis & Rukstad, 2008).
- Alcance: El alcance de una organización se enfoca en tres dimensiones que corresponden al cliente u oferta, ubicación geográfica, e integración vertical. Cabe destacar que, las tres dimensiones podrían variar en cuanto a su relevancia (Collis & Rukstad, 2008).
- Ventaja: Corresponde a la esencia de la estrategia. La claridad respecto de qué le da su sello distintivo a la organización y es lo que más ayuda al personal a comprender cómo pueden aportar a la ejecución exitosa de su estrategia. Esta ventaja competitiva consiste en dos partes. La primera es que la declaración de estrategia debe explicar la propuesta de valor para el cliente, es decir, se debe clarificar el por qué los clientes deberían comprar el producto o servicio, de lo contrario, la estrategia estaría condenada al fracaso. La segunda parte, consiste en capturar las actividades únicas o la compleja combinación de actividades que permiten que sólo esa organización entregue la propuesta de valor para el cliente (Collis y Rukstad, 2008).

#### 3.3.4 Propuesta de valor

Según Kotler y Keller (2012) la propuesta de valor se define como la totalidad de beneficios que la organización promete entregar al cliente con el propósito de satisfacer sus necesidades. Esta debe ser convincente, así la organización puede atraer, mantener y hacer crecer a sus consumidores meta. La propuesta de valor intangible se hace física mediante una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

#### 3.3.5 Ventajas competitivas

De acuerdo con Hitt et al. (2008) una organización cuenta con una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005) afirman que una ventaja competitiva se refiere a la superioridad que distingue a la organización, es decir, su valor distintivo. Esta proviene de las capacidades centrales de la organización, en otras palabras, esta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hace mejor que las demás.

Por otra parte, como mencionan Thompson et al. (2012) para que una ventaja competitiva sea sustentable, se debe ofrecer a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una organización sobre los de sus competidores. Estas deben ser razones que los competidores no sean capaces de superar por más que lo intenten.

### 3.4 Planificación estratégica

Como plantean Kaplan y Norton (2004) existen doctrinas estratégicas sobre la creación de valor para los accionistas, gestión del cliente, gestión del proceso, calidad, capacidades centrales, innovación, recursos humanos, tecnología de la información, diseño organizacional y aprendizaje. Cada una de ellas aporta una visión profunda, pero ninguna brinda una visión completa e integrada para describir una estrategia. Por ende, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados, ya que no cuentan con una descripción sistémica de la estrategia. En otras palabras, sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden generar alineación en torno de ella. Y sin alineación no se pueden implementar las nuevas estrategias para adaptarse a las necesidades del entorno cambiante.

Los pasos descritos anteriormente, correspondientes al desarrollo de la estrategia arrojan como resultado definiciones que generalmente son demasiado vagas para implementarse con éxito. Por tanto, es necesario continuar con la siguiente etapa de planificación de la estrategia en donde se desarrollan objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva. Esto involucra la traducción de la estrategia en un mapa estratégico, generado a partir de temas estratégicos, y un Balanced Scorecard asociado de indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa (Kaplan y Norton, 2008).

#### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos de una organización pueden clasificarse en financieros y estratégicos. Los primeros, se relacionan con el desempeño financiero de la organización, y los segundos, están relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización. (Robbins y Coulter, 2010). Estos últimos se relacionan con los resultados planeados que indican si

una organización fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.(Thompson et al., 2012).

Asimismo, Kaplan y Norton (2008) señalan de forma breve que los objetivos estratégicos identifican el objetivo específico que se alcanzará.

### **Temas estratégicos**

Son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa. La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se presentan en forma vertical en la perspectiva de los procesos, es decir, en donde se ejecuta la estrategia. Este puede conectarse hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Cada organización debe personalizar sus temas estratégicos de acuerdo con la propuesta de valor para sus propios clientes. Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor y se organizan en un mapa estratégico de forma paralela. Esto permite a las organizaciones gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo, es decir, al construir un mapa estratégico basado en un grupo de temas estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos clave de la estrategia y, aun así, lograr que funcione de manera coherente (Kaplan y Norton, 2008).

Los temas estratégicos clarifican la lógica de la estrategia. Subdividen la estrategia general en subestrategias lógicas, manejables y comprensibles que comprenden los objetivos relacionados dentro de cada tema (Kaplan y Norton, 2008).

#### 3.4.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que forma parte del Balanced Scorecard, es el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución, ya que este proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

El mapa estratégico es una representación visual de cuatro perspectivas que describen la estrategia de creación de valor de una organización. Este proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus

organizaciones. Los objetivos que se encuentran en las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. Las cuatro perspectivas que componen el mapa estratégico son las siguientes (Kaplan y Norton, 2004):

- **Perspectiva financiera:** Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la organización contribuye a la mejora de los resultados financieros. La perspectiva financiera es el objetivo final para las organizaciones que buscan maximizar las utilidades y su desempeño financiero es un indicador de resultado que proporciona la máxima definición del éxito de la misma. El objetivo financiero general es sostener el crecimiento del valor para los accionistas. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto de crecimiento como de productividad, que son a largo y corto plazo respectivamente (Kaplan y Norton, 2004).
- **Perspectiva del cliente:** Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia y es en esta perspectiva en donde se define dicha propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. El mejor resultado que puede arrojar al medir el desempeño es el éxito con los clientes, por ejemplo, satisfacción, retención y crecimiento (Kaplan & Norton, 2004).
- **Perspectiva de proceso interno:** Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. Por lo que, las organizaciones deben focalizarse en los pocos procesos internos claves que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Esto son los procesos que deben llevarse a cabo a un nivel sobresaliente y en armonía entre sí, si se quiere aplicar con éxito la estrategia de la organización. Los procesos internos eficaces y alineados determinan cómo se crea y sostiene el valor. El desempeño de los mismos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente (Kaplan & Norton, 2004).
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Los objetivos de esta perspectiva describen la forma en que los activos intangibles, es decir, capital humano, capital de información y capital organizacional se combinan para apoyar la estrategia, siendo estos la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Las mejoras

en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros (Kaplan & Norton, 2004).

#### 3.4.2 El Balanced Scorecard: indicadores, metas e iniciativas

El mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia, en donde se muestra claramente los objetivos de los procesos internos principales que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El cuadro de mando integral traduce aquellos objetivos en indicadores y metas a alcanzar. No obstante, la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores, ya que los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados. Asimismo, la organización debe proporcionar recursos escasos tales como personas, financiamiento y capacidad a cada programa de acción (Kaplan & Norton, 2004).

- **Indicador:** Un indicador de desempeño según CONEVAL (2009) es un instrumento que nos entrega información cuantitativa acerca del cumplimiento de los objetivos, es decir, si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado. Además, cabe destacar que, estos pueden cubrir aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Hay varios tipos de indicadores y estos se clasifican según qué miden (dimensiones del desempeño), estos son, eficacia, calidad, eficiencia y economía, y según la etapa del proceso productivo que corresponden a insumos, proceso, productos (bienes y servicios) y resultados (intermedios y finales).
- **Metas:** Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar por parte de la organización en un periodo de tiempo generalmente en un año. Estas son importantes para el monitoreo y evaluación de los objetivos establecidos, ya que gracias a estas se puede evaluar, retroalimentar y generar medidas correctivas (CONEVAL, 2009).

La evaluación corresponde a la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas. Esta puede ocurrir durante el periodo de ejecución o al finalizar el periodo. Dichos resultados de las evaluaciones se comunican a los encargados,



con el propósito de que estén informados respecto al grado de avance de las metas planteadas y, en caso de producirse desviaciones importantes respecto a lo programado, se acuerden las medidas correctivas que se adoptarán. Estas últimas pueden consistir en cambios en los programas, cambio en las metas, nuevas asignaciones, entre otras (CONEVAL, 2009).

- **Iniciativas:** En el Balanced Scorecard se utiliza el término programas de acción como sinónimo de iniciativas estratégicas. Entonces, para cada indicador se deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Estas iniciativas crean resultados, ya que se concreta la ejecución de la estrategia a través de la ejecución de las mismas. Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones (Kaplan & Norton, 2004).

### 3.4.3 STRATEX

Según Kaplan y Norton (2008) el STRATEX corresponde al presupuesto específico para financiar iniciativas estratégicas, es decir, es el presupuesto estratégico.

## 3.5 Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional corresponde a una etapa fundamental para el éxito de la implementación de la estrategia. Esta comprende la alineación de la unidad de negocios, alinear la unidad de soporte y también alinear a los empleados (Kaplan & Norton, 2008).

Los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral resultan mecanismos ideales para ayudar a la sede corporativa a alinear múltiples unidades organizacionales con el propósito de crear un valor superior (Kaplan & Norton, 2008).

Una vez definido, el mapa estratégico corporativo puede desdoblarse a las divisiones, unidades de negocios y de soporte, y departamentos para coordinar las actividades de creación de valor en todas estas unidades organizacionales. Cuando se desdobra el mapa estratégico se logra una alineación vertical y horizontal en toda la organización. La alineación vertical permite que cada unidad de negocios y departamento contribuya a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel o general, mientras se esfuerza por

implementar su estrategia específica. La alineación horizontal con otras unidades de negocios permite que la empresa materialice las sinergias (Kaplan & Norton, 2008).

Desdoblar los mapas estratégicos hacia abajo y a través de la organización, en otras palabras, desarrollar cuadros de mandos integrales ligados al cuadro de mando general, ayuda a las unidades de negocios a asimilar su doble papel de optimización local y aporte corporativo, ya que estas se alinean en cuestiones estratégicas comunes. La integración o sinergia se alcanza de estas cuestiones estratégicas comunes (Kaplan & Norton, 2008).

En cuanto a la alineación del personal, se establecen programas de comunicación formal impulsados por los líderes, programas de incentivos y recompensa, y programas de desarrollo de competencias (Kaplan & Norton, 2008).

Una vez que los empleados conocen la estrategia y la comprenden, la organización puede solicitar a los empleados locales que definan objetivos personales en línea con los objetivos estratégicos tanto a nivel corporativo como de las unidades de negocios (Kaplan & Norton, 2008).

Cuando la organización relaciona incentivos y bonos salariales con el logro de los objetivos anteriormente mencionados, obtiene un mayor conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de sus empleados. Además, para que estos últimos puedan cumplir sus objetivos personales y contribuyan al éxito de la unidad de negocio y la organización, se diseñan programas personalizados de capacitación y desarrollo de experiencias, de modo que los empleados puedan forjar las competencias (Kaplan & Norton, 2008).

### 3.6 Planificación de las operaciones

En esta etapa se describe la relación entre la estrategia y las mejoras a los procesos, ya que es una característica distintiva del sistema amplio de gestión, en donde se explica la relación explícita entre la estrategia a largo plazo y las operaciones diarias. En ella, se relaciona la estrategia con la gobernanza de los líderes y procesos operacionales, esto es fundamental para que una organización pueda sustentar su éxito. En otras palabras, las organizaciones deben alinear sus actividades de mejoras a los procesos con las prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

El sistema de gestión vincula la estrategia a la planificación operacional en donde se describe dos subprocesos clave utilizados para lograr esta vinculación. El primer subproceso relaciona las mejoras a los procesos de negocios con las prioridades estratégicas. El segundo relaciona la estrategia con las proyecciones de la capacidad de recursos y el gasto en los recursos operativos y de capital requeridos para cumplir el plan estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

Entonces, en esta etapa se debe desarrollar el diseño del plan operativo completo, incluyendo la proyección de ventas, la capacidad de recursos, el presupuesto operativo y los estados de pérdidas y ganancias previstos (Kaplan & Norton, 2008).

### 3.7 Control y aprendizaje

Una vez que se realizó la etapa anterior, es decir, se definió, planificó y relacionó la estrategia con un plan operacional amplio, la empresa empieza a ejecutar sus planes estratégicos y operacionales, controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje. Las organizaciones utilizan reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño de los departamentos y las funciones y para resolver los problemas nuevos o persistentes. También realizan reuniones de revisión de la estrategia para discutir los indicadores y las iniciativas del BSC de la unidad y evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella. Al separar ambas reuniones, las organizaciones evitan el problema de que los asuntos operacionales y tácticos de corto plazo impidan las discusiones de la implementación y adaptación de la estrategia (Kaplan & Norton, 2008).

En síntesis, los gerentes orientan a la organización estableciendo una serie estructurada de reuniones en las cuales se tratan los problemas operacionales y los programas de mejoras con el objetivo de revisar la estrategia y ajustarla o transformarla según sea necesario (Kaplan & Norton, 2008).

### 3.8 Prueba y adaptación de la estrategia

Kaplan & Norton (2008) afirman que la organización necesita implementar una reunión que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas. Esta debe

ser independiente de las reuniones frecuentes de revisión de la estrategia y de las operaciones realizadas en la etapa anterior.

Las reuniones para probar y adaptar la estrategia están diseñadas para que el equipo ejecutivo conozca la validez de la estrategia, no solo su ejecución, y la modifique y adapte con el paso del tiempo. En las reuniones de esta etapa la organización debe tener acceso a datos adicionales de sus tableros de control operacionales y a las métricas mensuales del BSC. En estas se cuenta con nueva información sobre los cambios que ha sufrido el entorno competitivo y normativo, y con nuevas ideas y oportunidades que los empleados pueden haber aportado (Kaplan & Norton, 2008).

## **CAPÍTULO IV. Metodología**

### 4.1 Propuesta metodológica

La metodología que se utilizó fue una investigación principalmente teórica con un enfoque mixto y un alcance descriptivo.

En este contexto, para el desarrollo de la estrategia se comenzó con un diagnóstico actual de la organización, esto implicó recopilar la información mediante una entrevista con el gerente de Wilgom Limitada el Sr. Wilso Cortés. Esto con el objetivo de diagnosticar su estado estratégico, es decir, sus declaraciones estratégicas actuales para conocer cuál es la aproximación de la organización a las mismas y definir las o redefinirlas.

Dado que la organización tuvo una transformación organizacional y estratégica, se socializó a través de una reunión ejecutiva con el personal, las modificaciones o propuestas mediante la agenda del cambio, logrando con esta herramienta una visualización desde el pasado hasta donde se quería llegar.

Después que el gerente comunicó los cambios a través de la reunión ejecutiva se realizó un análisis del macroentorno a través de la herramienta PESTEL, un análisis del microentorno a través de las Cinco Fuerzas de Michael Porter para evaluar las fuerzas ambientales que influyen en el desempeño de la organización, esto es, aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. Luego, mediante una reunión ejecutiva se obtuvo la información para el análisis interno en el cual se utilizó la herramienta de Cadena de Valor de Servicio de Gustavo Alonso con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Con la información obtenida se realiza un FODA cuantitativo. Esta herramienta estableció las bases para formular una estrategia competitiva, para que el cliente la perciba como propuesta de valor.

Como los pasos que se realizaron anteriormente, que tienen que ver con la etapa del desarrollo de la estrategia, no son suficientes para implementar una estrategia con éxito en una organización, se continuó con la etapa de planificación de la estrategia.

En este contexto, la realización de la etapa de planificación estratégica constituyó un paso importante, ya que, primeramente, se realizó un mapa estratégico el cual es una

representación visual de la estrategia que muestra una serie de relaciones causas y efectos entre los objetivos estratégicos de la organización. Seguidamente, se realizó un cuadro de mando integral en donde se establece formalmente la estrategia, con su respectivo objetivo, descripción, indicadores, iniciativas, meta y el responsable.

El siguiente esquema muestra la metodología utilizada:

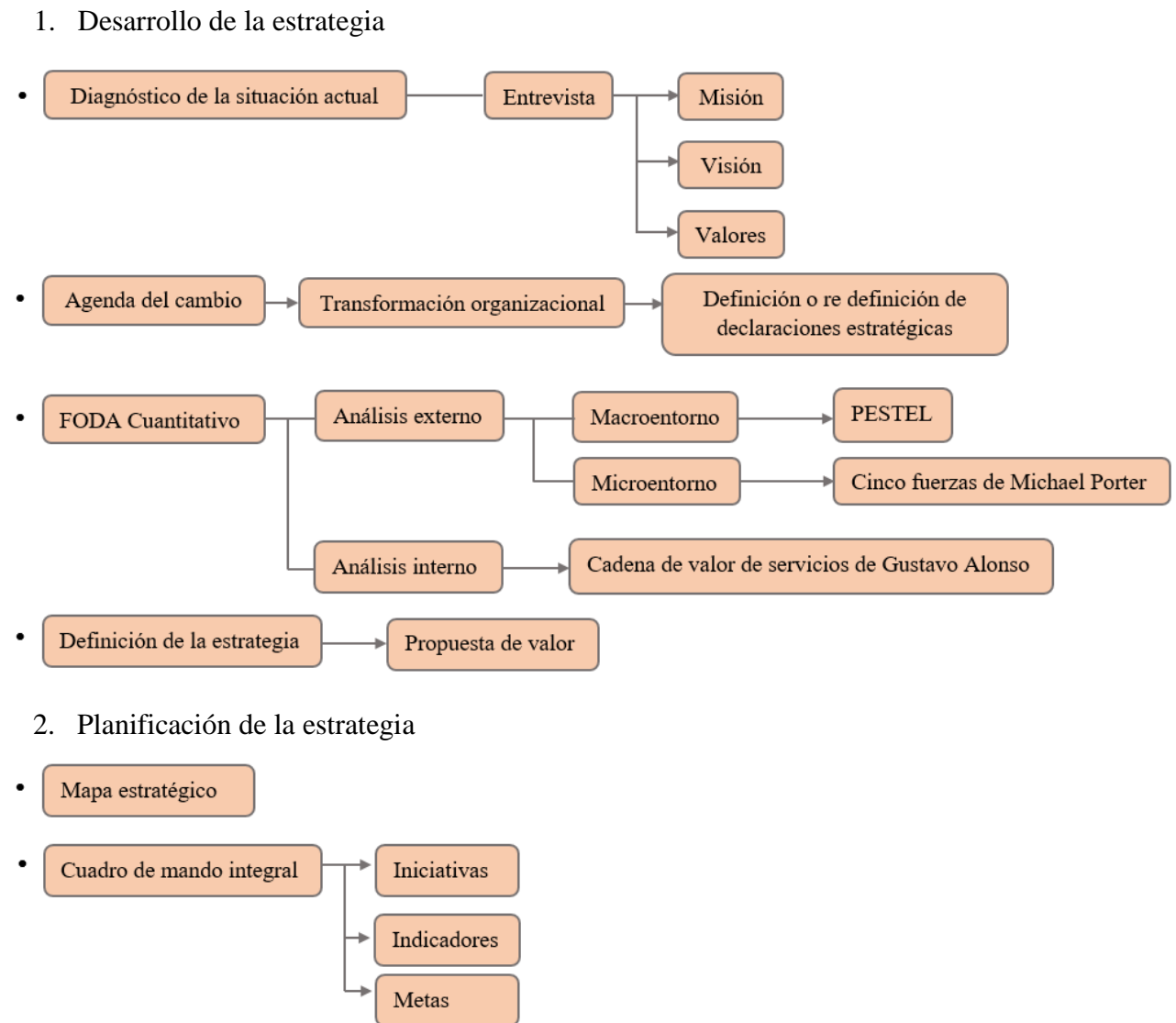


Figura IV. 1: Etapa 1 y 2 del Sistema de Gestion Integral

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Kaplan & Norton (2008.)

## **CAPÍTULO V. Desarrollo de la Metodología**

### 5.1 Análisis de la situación actual

Wilgom Limitada es una organización cuyos gerentes son los inversionistas y dueños de la organización. Estos cuentan con experiencia en el rubro automotriz. Sin embargo, carecen de conocimiento administrativos.

Esta conformada por cuatro trabajadores, en donde dos de ellos no cuentan con especialización técnica o académica del rubro, sin embargo, han sido capacitados por la misma organización para los servicios de montaje y balanceo. Por su parte, la alineación requiere de un curso de especialización previo, razón por la cual, cuenta con un profesional encargado de ese servicio. Cabe destacar, que no existe personal administrativo, por lo que, el gerente además de realizar los servicios de taller, venta de neumáticos, atención al cliente, también realiza parte de las tareas administrativas. En cuanto al trabajo contable existe un contador externo, quien además se encarga de la contratación, finiquito y licencias del personal. Además, se cuenta con un profesional del área de informática quien se encarga de la página web y algunos aspectos informáticos.

Según declara el gerente general Wilso Cortés hay ciertos valores que están presentes en la organización, los cuales forman parte de la cultura organizacional permitiendo la permanencia de la organización, estos son:

- **Compromiso:** Se aprecia un gran compromiso de los trabajadores, obteniendo como resultante un esfuerzo de manera voluntaria, el cual asegura que sus labores estén bien hechas, cultivando el apego y la lealtad del cliente hacia la organización.
- **Respeto:** Esto ha constituido un valor fundamental para lograr el trabajo en equipo tanto fuera como dentro de la organización. Cultivar el respeto y autorespeto ha contribuido a la tolerancia con respecto a la convivencia del ambiente laboral.
- **Trabajo en equipo:** El esfuerzo integrado y coordinado de los trabajadores de la organización permiten el alcance de objetivos comunes, aportando cada trabajador con su debida labor.

- Seguridad: La organización vela por la integridad de los trabajadores, preservando su salud y bienestar. Capacitando a los mismos para que cuenten con las precauciones pertinentes previniendo riesgos laborales.

### 5.1.1 Análisis de la misión

Wilgom Limitada no cuenta con declaraciones estratégicas formalizadas. Sin embargo, en la página web se identificó de forma implícita un acercamiento referente a la misión:

“Wilgom, Servicios Automotrices Limitada, una empresa dedicada a la alineación, balanceo, montaje y venta de neumáticos. Estamos ubicados en Copiapó, Región de Atacama” (Wilgom Limitada, 2022).

Tabla V. 1: Elementos que contiene la misión actual de Wilgom Limitada

Concepto	Preguntas que debe responder	Contiene el elemento
Misión	¿A qué clientes o mercados atiende?	No
	¿Cuál es la cobertura geográfica?	No
	¿Qué productos o servicios ofrece?	Si

*Fuente: Elaboración propia.*

Analizando lo anterior y contrastando con el marco teórico del capítulo II de este documento, se concluyó que está especificado claramente el tipo de servicios que ofrece la organización. En cuanto a la cobertura geográfica la información es confusa, ya que se menciona la ubicación del local. Por lo tanto, con lo anterior, utilizando la información proporcionada por Wilgom Limitada y el sustento teórico, se propuso, se aprobó por los dueños y se sociabilizó con los trabajadores la siguiente misión:

“Somos una organización de servicios Automotrices dedicada a la alineación, balanceo, montaje y venta de neumáticos, para vehículos de carga liviana y mediana tanto de empresas como particulares de la región de Atacama”.



### 5.1.2 Análisis de la visión

Tabla V. 2: Elementos que contiene la visión actual de Wilgom Limitada

Concepto	Preguntas que debe responder	Contiene el elemento
Visión	¿Cuál es la proyección a futuro?	No
	¿Cuándo? (horizonte de tiempo)	No
	¿Cómo se logrará?	No

Fuente: Elaboración propia.

Esta organización no cuenta con la declaración formal de la visión, por lo que, en conjunto con la organización y lo citado en el marco teórico del capítulo II de este documento, se propuso, se aprobó por los dueños y se sociabilizó con los trabajadores la siguiente visión: “Ser reconocida a nivel regional dentro de los próximos 5 años por los servicios garantizados que ofrece de alineación, montaje y balanceo”.

### 5.2 Análisis externo

El análisis externo está compuesto por dos componentes, el macroentorno y el microentorno.

Para el análisis del macroentorno, se utilizó la herramienta PESTEL, el cual analiza distintos factores del entorno externo de la organización.

#### **Análisis político**

- Escenario post plebiscito: El proceso constituyente nace tras diversas movilizaciones a lo largo del país en octubre de 2019, el cual en su llamado derivó a un “Acuerdo por la Paz Social y la Nueva Constitución”, que fue firmado el 15 de noviembre. Resultando un camino de reformas constitucionales aprobadas por el Congreso Nacional para establecer un itinerario constitucional (Chile Atiende, 2022).

El 25 de octubre de 2020 esto se sometió a la decisión de la ciudadanía, la que votó por aprobar la redacción de una nueva Constitución y que esta se escribiera en una convención integrada completamente por personas elegidas especialmente para

esto. Luego, el 15 y 16 de mayo de 2021, se llevaron a cabo las elecciones de los 155 convencionales constituyentes, quienes se encargaron de redactar la propuesta de nueva Constitución, en donde los ciudadanos fueron quienes decidieron aprobar o rechazar en el Plebiscito Constitucional de Salida del 4 de septiembre (Chile Atiende, 2022).

En los resultados de las votaciones la opción rechazo se impuso con un 62% frente al apruebo, que obtuvo un 38%. Lo que significa que seguirá vigente la actual constitución (Fitch Ratings, 2022).

La propuesta rechazada tenía como objetivo expandir el poder del Estado, consagrar nuevos privilegios para intereses especiales y dividir el país en varias naciones. El hecho de que se rechazara esta nueva Constitución podría impulsar el sentimiento del mercado y elimina la causa más inmediata que ha impactado las decisiones de inversión de los corporativos. Sin embargo, la incertidumbre persistirá sobre la nueva Constitución y las implicancias para el modelo económico, la gobernanza y la formulación de políticas. El hecho de que el “Rechazo” haya sido más contundente de lo previsto sugiere una propuesta revisada que contendría propuestas menos radicales (Fitch Ratings, 2022).

- Plan invirtamos en Chile: El 12 de septiembre el gobierno presentó el plan invirtamos en Chile, una nueva estrategia que considera 6 ejes de acción y un total de 28 medidas, que apunta a reimpulsar el crecimiento aumentando en 5 puntos porcentuales la inversión al 2023. En el primer eje relacionado con los estímulos tributarios a la inversión privada se encuentra en sexto lugar una medida enfocada a extender la reducción en el impuesto de primera categoría para las Pymes por dos años. En 2023 mantendrán una tasa de 15%, mientras que en 2024 la tasa será de 20% (Gobierno de Chile, 2022).

## **Análisis económico**

- **Inflación:** Respecto al año 2021, José Luis Ruiz académico de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, aseguró que todos los retiros de fondos de pensiones han impactado a la economía chilena debido a los mayores volúmenes de liquidez entregados a las personas. Esto tuvo como resultado una inyección al consumo de más de 50 mil millones de dólares lo que equivale alrededor de un 20% de la producción del país. A esto se suma el efecto del IFE que también es una inyección de dinero. En consecuencia, lo anterior se traduce en inflación para Chile (Universidad de Chile, 2021).

Actualmente, el aumento de la inflación se está percibiendo de manera importante en todo el mundo. Esto bajo un escenario internacional que se ha visto afectado a raíz de los conflictos entre Rusia y Ucrania, además de los persistentes problemas en las cadenas de distribución global (Banco Central de Chile, 2022a).

En cuanto a Chile, como se mencionó anteriormente la inflación ha subido de manera significativa siendo su principal factor el excesivo aumento del gasto en el año 2021, todo esto en un contexto afectado por las causales externas anteriormente mencionadas. A esto se agrega el debilitamiento del peso en Chile (Banco Central de Chile, 2022a).

Los aumentos de precios se observan en todo tipo de bienes y servicios. Notándose considerablemente en los precios de los alimentos, de varias materias primas y de los combustibles (Banco Central de Chile, 2022a).

La inflación está afectando a todos los hogares y es muy importante analizar bien las decisiones de gasto, para cuidar el presupuesto familiar (Banco Central de Chile, 2022a).

Según informo el Instituto Nacional de Estadísticas (2022) el Índice de Precios al Consumidor (IPC) subió un 1,2% en agosto de 2022, que llevó a la inflación en doce meses a un 14,1%. Además, en lo que va del año Chile acumula una inflación de 9.9%.

El banco central dentro de sus proyecciones estima que la variación anual del IPC seguirá aumentando, hasta valores por debajo de 13% durante el tercer trimestre

del año 2022. Luego comenzará a descender, terminando 2022 en torno a 10% (Banco Central de Chile, 2022a).

En consecuencia, al alto nivel de inflación y a la mayor persistencia asociada a sus principales determinantes, el Banco Central de Chile ha requerido de una política monetaria más contractiva. Esto ha llevado al Consejo a elevar la TPM a 10,75%, estimando la convergencia de la inflación a 3% en el horizonte de dos años (Banco Central de Chile, 2022b).

- Precio del combustible: La variación del precio del combustible a registrado un alza histórica en el último tiempo. Su valor se encuentra sujeto a la volatilidad del precio internacional del petróleo, esto especialmente, en circunstancias a causa de factores externos, el tipo de cambio y, en general, las fluctuaciones que puedan surgir en los mercados internacionales (Cámara de Diputados Chile, 2022).

En el escenario internacional el conflicto entre Rusia y Ucrania ha generado una crisis energética que ya está teniendo repercusiones en los países importadores de combustibles. Si bien, Chile no tiene un intercambio comercial significativo con los países involucrados, sí se ve afectado indirectamente por las fluctuaciones internacionales y los cambios registrados en la oferta y la demanda a causa de este conflicto (Cámara de Diputados Chile, 2022).

Este escenario probablemente continuara en alza, por lo que, es fundamental la intervención de la MEPCO que tiene por finalidad estabilizar el precio combustible de venta al público. Cabe destacar que, el valor de las bencinas contempla el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Específico a los Combustibles (IEC), este último impuesto es el mecanismo que opera la MEPCO a través de incrementos y rebajas, determinando de manera significativa el precio que finalmente paga el consumidor en las estaciones de servicio (Cámara de Diputados Chile, 2022).

- Desempleo: En cuanto al mercado laboral la tasa de desempleo permanece bajo el 8%, debido a que la creación de empleos sigue, pero de una manera más lenta que en meses anteriores y con menores salarios reales (Banco Central de Chile, 2022a).

## **Análisis social**

- **Micromovilidad eléctrica:** Una de las tendencias de mayor innovación en el sector del transporte en Chile ha sido el incremento de uso de vehículos eléctricos livianos, tecnología conocida como electromovilidad que ha comenzado a implementarse desde algunos años como opción transporte público.

El Ministerio de Energía (2022) y la Asociación Chilena de Electromovilidad Liviana (2022), apuntan a promover y democratizar, desde el sector privado, el uso de los medios de transporte sustentables livianos como scooters, bicicletas, motocicletas y triciclos eléctricos, que permitan mejorar la calidad de vida de las personas y avanzar a la micromovilidad eléctrica y la masificación de la electromovilidad. La mayoría de estos están pensados para el trabajo diario, como delivery o transporte de productos. Además, del interés por evitar el tráfico en las grandes ciudades, el ahorro de costos e incluso evitar contagios por Covid 19, son sólo algunos de los factores que han generado que las personas estén mirando más allá de los autos poniendo el foco en vehículos eléctricos.

- **Parque automotriz:** Según el informe de julio 2022 de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (2022a), se prevé que el mercado automotor cerrará este 2022 con ventas por sobre las 400 mil unidades de vehículos nuevos livianos y medianos. Este incremento se debe en gran medida por el auge del emprendimiento y de actividades ligadas a los servicios que utilizan el vehículo como herramienta de trabajo entre otras funcionalidades.

A modo de referencia, y para explicar la versatilidad en el uso del automóvil, hoy son más de 205 mil personas a nivel nacional las que utilizan alguna de las plataformas digitales disponibles en nuestro país como fuente principal de trabajo. Este tipo de empleos ha tenido un incremento sostenido desde que comenzó la pandemia, muchos de los cuales declaran utilizar el automóvil como su principal medio para desempeñar sus labores (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2022a).

En el análisis realizado por segmento de vehículos, los SUV continúan posicionándose como la opción preferida de los consumidores, con un crecimiento acumulado de 29,3% y 116.128 unidades comercializadas hasta julio de 2022. Por

su parte, las camionetas pick-up aumentaron sus ventas acumuladas en un 36,5% y registraron 49.831 modelos inscritos a julio, mientras que los vehículos comerciales livianos y medianos aumentaron 17,9% sus ventas y los vehículos de pasajeros bajaron en un 0,5%, siempre al compararse frente al mismo periodo del año anterior (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2022a).

En cuanto al parque automotriz en Atacama en el año 2021 aumentó un 5,2% lo que equivale a más de 5 mil vehículos, respecto del año 2020, en donde las tres comunas con mayor participación en el parque vehicular regional fueron Copiapó, con 51.989 vehículos, Vallenar con 16.954 vehículos y Caldera con 8.350 vehículos (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

### **Análisis tecnológico**

- Estrategia Nacional de Electromovilidad: El gobierno estableció acciones concretas para acelerar el avance hacia vehículos más eficientes y no contaminantes.

Con el objetivo de alcanzar la carbono neutralidad al 2050, se ha establecido que para el 2035 el 100% de las ventas de vehículos livianos, medianos y de transporte público (buses, taxis y colectivos), y maquinaria de gran tamaño sea cero emisiones (Ministerio de Energía, 2021). Esta nueva estrategia de electromovilidad, permitirá acelerar las metas y alinear Chile con los estándares internacionales, adquiriendo así mejores prácticas y experiencias para una masiva incorporación de la electromovilidad en el país (Ministerio de Energía, 2021).

Actualmente, según la Asociación Nacional Automotriz de Chile (2022b) en su informe de ventas de vehículos cero y bajas emisiones de julio 2022, afirma que el mercado de este tipo de vehículos ha tenido un crecimiento del 45% al compararse con el mismo mes del año anterior. Asimismo, en los primeros siete meses del año se vendieron 3.712 unidades lo que significó un incremento de un 156%, con respecto al mismo periodo del año anterior.

Al analizar estos resultados distinguiendo por el tipo de vehículo, aquellos que registraron la mayor venta en el mes de julio de 2022 con 217 unidades son los microhíbridos. Luego, está la venta de vehículos 100% eléctricos con 192 unidades

vendidas (siendo el mejor registro histórico para un mes en el país); los híbridos convencionales con 69 unidades y los híbridos enchufables con 9 inscripciones (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2022b).

Cabe destacar que, las cifras de ventas alcanzadas solo representan el 1,4% del mercado automotor, debido a que el país se encuentra en proceso de transición en sus estratégicas públicas-privadas de fomento de la electromovilidad (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2022b).

Dichos resultados se explican de forma explícita por el aumento de la oferta de vehículos cero y baja emisiones disponibles en el país, como también la mayor conciencia que existe en la población y en las organizaciones de la necesidad de adquirir vehículos cada vez más eficientes que puedan contribuir a reducir las emisiones (Asociación Nacional Automotriz de Chile, 2022b).

- **Compresores de aire:** Para realizar ciertos servicios automotrices en un taller de mantenimiento un compresor de aire es una herramienta fundamental para el trabajo. Existen varios factores a considerar entorno a la decisión de compra de un compresor adecuado. Uno de los principales es su caudal de aire y presión de trabajo, ya que estas características tienen relación con los requerimientos de aire de los distintos mecanismos que abastecerá el mismo. Es recomendable elegir un compresor que maneje presiones por encima de las requeridas por las herramientas de más demanda de aire. Es importante considerar la colocación apta para el equipo, procurando que las máquinas no estén muy dispersas entre sí, para evitar costos altos en la instalación de la línea de aire. Se debe verificar que el lugar esté ventilado y la temperatura no sea muy alta para evitar el sobrecalentamiento del dispositivo y así alargar su tiempo de vida útil (CBS Compresores, 2021).

Además, de las sugerencias anteriores es importante conocer las regulaciones de las autoridades locales, referentes a la intensidad de sonido permitido en los talleres según su localización, principalmente si se encuentran en zonas habitacionales. El ruido excesivo puede ser molesto para los vecinos y riesgoso para la salud (CBS Compresores, 2021).

Actualmente, la tecnología ha ido avanzado, ya que en el mercado se pueden encontrar compresores de aire diseñados para trabajar sin emisión de ruidos y que

a la vez no pierdan su eficiencia. Esta característica es una gran mejora respecto a los modelos antiguos que emitían un gran ruido (CBS Compresores, 2021).

### **Análisis ecológico**

- Norma euro 6: Chile es el primer país sudamericano en decretar la obligatoriedad de la norma de emisiones Euro 6 a los vehículos nuevos que ingresan al mercado nacional, sumándose al grupo de naciones que contribuyen con el cuidado del medio ambiente (Autofact, 2022).

Para asegurar que los nuevos vehículos que ingresen al mercado cumplan con la norma, se estableció un ciclo de pruebas WLTP (World Harmonized Light-duty Vehicle Test Procedure), que se desarrollan en laboratorios y también en carreteras, en donde los vehículos se testean a altas velocidades, midiendo las emisiones en aceleraciones y desaceleraciones, basándose en los hábitos y en la experiencia real de los conductores (Autofact, 2022).

Esta norma tiene como objetivo reducir en un 56% las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOX) y las partículas finas (PM), dos sustancias muy contaminantes y nocivas para la salud que son emitidas por los automóviles. En donde, el cumplimiento de la misma según lo establecido en el decreto N° 40/2019 MMA del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, publicado el 30 de septiembre de 2020 en el Diario Oficial, se dará mediante dos fases:

1.- A contar de septiembre del año 2022, será una obligación cumplir con la Norma Euro 6b para todas las nuevas homologaciones de los modelos que lleguen al país, cuyos motores sean tanto a gasolina como a diésel (Autofact, 2022).

2.- A contar del 30 de septiembre del año 2024, será una obligación cumplir con la Norma Euro 6c, cuyos niveles de exigencia son mucho mayores. La tardanza en cuatro años desde la publicación del decreto se explica porque se requiere de un perfeccionamiento en la calidad de los combustibles y que cuenten con un estándar de 10 ppm de azufre (Autofact, 2022).

Por otra parte, en el caso de la compra de vehículos usados para que estos puedan disminuir la emisión de contaminantes se debe mantener el vehículo en buenas condiciones, mantener al día las revisiones técnicas, entre otras (Autofact, 2022).



## **Análisis legal**

- **Revisión técnica de vehículos motorizados:** Es uno de los principales métodos para resguardar la seguridad vial en Chile, este asegura que los vehículos cuenten con las condiciones óptimas para su buen funcionamiento y a la vez cumplan con las normas ambientales establecidas como la norma de emisión de gases contaminantes. Esto a través del control de sus sistemas mecánicos, de seguridad y de emisiones. La revisión comprende, en forma especial, los sistemas de dirección, frenos, luces, llantas, neumáticos, estructura de chasis, sistema de suspensión y transmisión, combustión interna, escape y emisión de contaminantes, parabrisas y vidrios, carrocería, puertas, asientos y ventilación, espejos, bocina, limpiaparabrisas, elementos de seguridad, velocímetro e instrumentos, entre otros (Subsecretaría de Transporte, 2022).

Existen dos plazos diferentes para realizar la revisión técnica, el primero es cada un año y obedece a un calendario preferencial basado en el número de patente de los vehículos con el propósito de evitar la aglomeración en los centros de revisión técnica, el segundo es semestral y responde a casos específicos como vehículos de transporte de personas de más de nueve asientos, vehículos motorizados de carga con capacidad para transportar más de 1.750 kilogramos con remolques y semirremolques, taxis, vehículos de escuela, vehículos de transporte escolar y vehículos que empleen GLP o GNC como combustible, vehículos que circulan en la región Metropolitana, y que hayan sido inscritos en el registro de vehículos motorizados antes del 1 de septiembre de 1992 y de manera similar las camionetas, jeeps y furgones, que circulan en la región Metropolitana y que hayan sido inscritos en el registro de vehículos motorizados después del 1 de septiembre de 1992, a nombre de personas jurídicas (Subsecretaría de Transporte, 2022).

Si el vehículo no aprueba la revisión técnica se tiene un plazo de 15 días para ser reparados y volver a presentarlo en la central de revisión. Con las correcciones realizadas se evita un segundo pago por el servicio. Es fundamental tener la revisión técnica vigente para no arriesgar la seguridad del conductor y sus pares, evitar multas y acumulación de multas que pueden llevar a la pérdida de la licencia

de conducir. Además, carabineros de Chile tiene la orden y facultad de sacar un vehículo de circulación (Subsecretaría de Transporte, 2022).

Al no tener la revisión técnica al día imposibilita la renovación del permiso de circulación, ya que constituye un requisito básico (Subsecretaría de Transporte, 2022).

El marco legal que norma lo anterior es el Artículo 4 de la Ley N° 19.696, modifica Artículo 6° de la Ley N° 18.502 y autoriza la importación de vehículos que señala. Además, establece normas sobre transporte de pasajeros (Subsecretaría de Transporte, 2022).

El Decreto Supremo (DS) N° 156, del 29 de noviembre de 1990, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que reglamenta revisiones técnicas, y la autorización y funcionamiento de las plantas revisoras (Subsecretaría de Transporte, 2022). Y por último, el Decreto N° 289, del 01 de abril de 1995, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que modifica periodicidad de la revisión técnica que indica (Subsecretaría de Transporte, 2022).

### 5.2.1 Análisis del microentorno

Para el análisis del entorno específico, se utilizó la herramienta las Cinco Fuerzas de Michael Porter, para la evaluación de las fuerzas ambientales que influyen en el desempeño de la organización, con el propósito identificar algunas oportunidades y/o amenazas.

#### **Amenaza de nuevos entrantes**

Las barreras de entradas son bajas, puesto que los requisitos para formalizar son obtener todos los permisos municipales para luego solicitar la patente comercial, constituir la empresa y hacer el inicio de actividades en servicio de impuestos internos. En cuanto a la inversión inicial no es alta, ya que el valor total en maquinaria esta entre \$40.000.000 a \$50.000.000 y en infraestructura entre \$10.000.000 a \$20.000.000, entonces la inversión inicial para este tipo de organización es baja, es decir, las barreras son fáciles de esquivar generando una alta amenaza para las organizaciones de esta industria por la llegada de

nuevos participantes con mayores recursos y/o mejores capacidades, obteniendo una mejor posición en el mercado.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Los insumos que se necesitan para realizar las actividades diarias son pernos excéntricos, contrapesos (plomos), pegamento, parches, válvulas, cámaras, marcadores de presión, tizas y neumáticos. Los cuales se pueden encontrar con proveedores como: Lucasmaq, Caren Spa, Movimiento Spa., Dicar, Wurt Chile, Chilelift Limitada, Lucas Blandford y Victor Morales importaciones. Todos los insumos nombrados a excepto de los neumáticos se pueden encontrar en páginas de internet como Mercado libre, Krisca, Contrapesos Chile Spa y Pamati.

Los insumos mencionados anteriormente corresponden a productos no diferenciados y existe gran variedad de proveedores para poder adquirirlos. Si bien, el principal proveedor de la organización, según información proporcionada por la misma, es Lucasmaq, Caren Spa y movimiento Spa. La organización cuenta con una variedad de proveedores al momento de elegir mediante el criterio de precio-calidad razonable y el costo de cambiar de un proveedor a otro es casi es nulo, ya que los costos de envío son en un rango de precio similar. Bajo este contexto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **El poder de negociación de los compradores**

Esta organización está enfocada en autos y camionetas de carga liviana y mediana, entendiéndose como vehículos livianos todos aquellos con un peso bruto de menos de 2.700 kg., excluidos los de tres o menos ruedas. Los vehículos livianos, se clasifican en vehículos de pasajeros y comerciales. En cuanto a los vehículos medianos se refiere a vehículos motorizados destinados al transporte de personas o carga, por calles y caminos, que tiene un peso bruto vehicular igual o superior a 2.700 e inferior a 3.860 kilogramos. Wilgom Limitada tiene como principales clientes a rentacar, empresas que cuentan con camionetas, talleres mecánicos que cambian repuestos, empresas que venden neumáticos y a todo público que requiera hacer la mantención a un vehículo particular. Por lo que, el poder de negociación de los compradores es alto, debido a que hay muchos oferentes en la industria con precios similares y los costos de elegir una organización u otra son bajos,

razón por lo que las organizaciones deberían ajustarse a las condiciones de la industria y de sus clientes.

### **La amenaza de los sustitutos**

No existe ningún servicio que satisfaga la misma necesidad que busca el cliente. En otras palabras, el consumidor no dispone de ninguna otra opción a la hora de escoger entre un servicio u otro, además, este servicio no se puede realizar de manera autónoma por los mismos clientes, por lo tanto, la amenaza de los sustitutos es baja.

### **La rivalidad entre competidores existentes**

Se considera competencia a todas las organizaciones que ofrecen servicios de alineación montaje y balanceo en la comuna de Copiapó, entre ellas se encuentra Salfa que es una organización reconocida a nivel nacional y Depetris a nivel regional. El resto de ellas son organizaciones de menor tamaño, como las siguientes: Empresas Cronos, D&D servicios, servicios G&G, FJ automotriz Copiapó, Neumáticos AZedan Copiapó, Atacamautos, Serviteca San Antonio Spa, Vulcanización los emprendedores, entre otras. Teniendo en consideración que los productos son poco diferenciados, entonces, la rivalidad se da en la publicidad, pero solo dos organizaciones como Salfa y Depetris tienen un potente trabajo de promoción de marketing lo que les permite estar bien posicionados. El resto de las organizaciones no hacen grandes campañas de marketing y tienen características similares a las de Wilgom Limitada, por lo que, no se visualiza guerras de precios. Con este contexto, se determina que la rivalidad entre competidores es media.

### **5.3 Análisis interno**

Una vez realizado el análisis externo, se continúa con el análisis interno de la organización Wilgom Limitada, en el cual se utilizó como herramienta la Cadena de Valor de Servicio de Gustavo Alonso con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Esta Cadena de Valor está compuesta por los eslabones primarios controlables y no controlables. Además, de los eslabones de apoyo.

## **Eslabones primarios Controlables**

- **Marketing y ventas:** En Wilgom Limitada se realizan anuncios constantemente en una radio reconocida a nivel local. Además, cuenta con página web, Facebook con 519 seguidores y whatsapp. Sin embargo, el uso de las redes sociales y página web no son de manera activa, ya que tampoco se cuenta con un trabajador que se encargue de atender clientes de manera online. Siguiendo esta línea, parte de los clientes son por acuerdos de trabajo con organizaciones de rentacar y por la publicidad boca a boca, siendo esto último una técnica fundamental para el reconocimiento de esta organización. Entonces, los clientes se enteran del servicio de Wilgom por medio de las recomendaciones y apoyado por una promoción intangible que se lleva a cabo en la instancia en la que se entrega el servicio para destacar sus cualidades por medio de su experiencia obtenida en la trayectoria, la calidad de su servicio y resaltando el precio justo.
- **Personal de contacto:** Todos los trabajadores de la organización tienen contacto con el cliente, pero principalmente los socios de la organización son los encargados de atender las consultas de estos, ya sea dar precios, tiempo de demora del servicio y de espera, resolver consultas en cuanto a especificaciones técnicas y concretar la venta.
- **Soporte físico y habilidades:** Wilgom Limitada cuenta con soporte físico e insumos necesarios para llevar a cabo el servicio, en donde las maquinarias y herramientas claves son una alineadora, una rampla de alineación, dos balanceadoras, dos desmontadoras, una rampla para levantar vehículos, una gata hidráulica, cuatro soportes de seguridad, dos compresores, tres pistolas neumáticas, juegos de dados y juego de llaves. Además, para la comodidad del cliente se cuenta con una sala de espera.

Los socios de la organización cuentan con cursos y capacitaciones realizadas por profesionales. Estos se han encargado de capacitar a sus trabajadores para que adquieran conocimiento de sus funciones. Asimismo, las habilidades para el perfil de cargo de los trabajadores como trabajo en equipo, proactivo, capacidad de

trabajo bajo presión, comunicación y atención a público, y todo lo inherente a la prestación son características necesarias para garantizar el servicio.

- **Prestación:** El servicio comienza cuando el cliente llega al local, en donde lo primero que hacen los socios es preguntar qué servicio desean realizar, dependiendo de ello se le entrega el presupuesto con los respectivos valores, tiempo de espera y de demora del servicio. Según la respuesta del cliente, si este va a realizar el/los servicio/s en el local se procede a pasar a las respectivas maquinas según el servicio que corresponda realizar, que en promedio demora 30 minutos. Luego, una vez que el vehículo esté listo el cliente procede a efectuar el pago. Finalmente, el cliente retira el vehículo del local.

A continuación, se visualiza un diagrama de procesos el cual refleja la prestación del servicio:

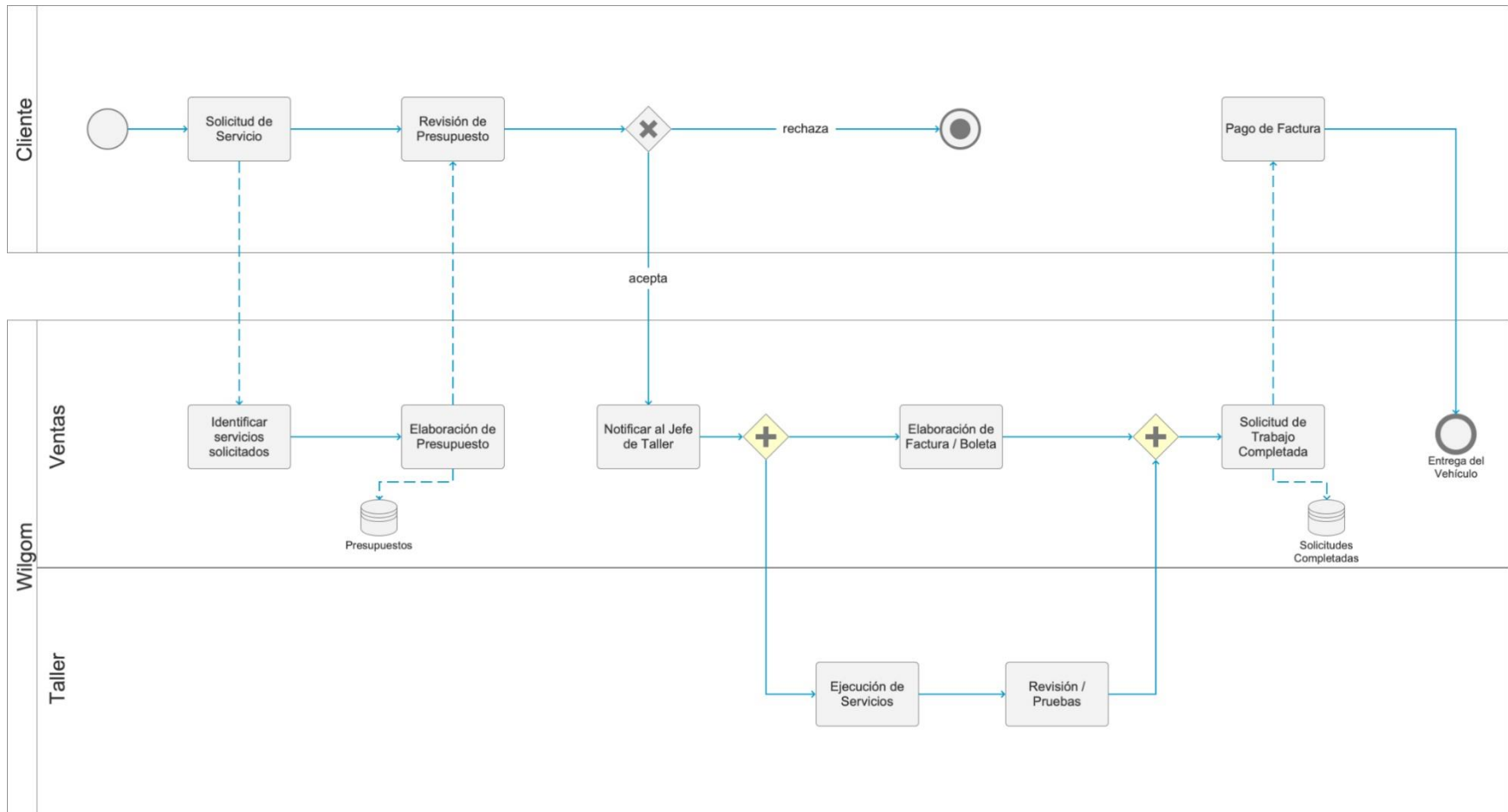


Figura V. 1: Diagrama de procesos

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el Gerente General de Wilgom Limitada.

## **Eslabones primarios no controlables**

- **Clientes:** Actualmente, la organización cuenta con convenios vigente de colaboración, estos convenios son con plazos ilimitados, con empresas de rentacar y empresas que cuentan con camionetas como Tattersall S.A., Autorenta del pacífico SPA (Mitta), Callegari, First, Ferrimex, Terracota, Lucas Maq, Movimiento SPA y Autocentro Elias Nicolas, las cuales esperan que el servicio se realice de manera ineludible. Asimismo, la empresa ofrece sus servicios a talleres mecánicos que cambian repuestos, empresas que venden neumáticos y a todo público que requiera hacer la mantención a un vehículo particular y que cuente con el poder adquisitivo para hacerlo. Todos ellos exigen un servicio garantizado.
- **Otros clientes:** Los clientes que llegan por los servicios principales pueden comprar neumáticos si al momento de revisar el vehículo estos están muy gastados o se les puede recomendar el servicio de rotación si es que los neumáticos delanteros están más gastados que los traseros o servicio de reparación si estos tienen algún desperfecto.

## **Eslabones de apoyo**

- **Dirección general y de recursos humanos:** Wilgom Limitada como organización busca entregar servicios garantizados a los clientes que llegan al local. A pesar que esta organización no cuenta con el departamento de recursos humanos los socios formalizados son los encargados de reclutar y capacitar al personal con el propósito de fomentar la cultura de servicio. No obstante, la atención al cliente mediante redes sociales y pagina web no se está llevando a cabo tanto en horario de trabajo como fuera de este.

El gerente general, quien es inversionista de Wilgom Limitada, es el encargado de realizar parte de las tareas administrativas como facturas, pagos, compras, trámites bancarios, atención al cliente, llamados, encargado de abastecimiento, encargado de bodega y, además, encargado de realizar servicios de taller. En cuanto al trabajo contable existe un contador externo, quien además se encarga de la contratación, finiquito y licencias del personal. Se cuenta con un profesional del área de



informática quien se encarga de la página web y algunos aspectos informáticos. Para la prestación del servicio en sí, se cuenta con dos trabajadores encargados de realizar montaje y balanceo, y uno para realizar el servicio de alineación.

- Organización interna y tecnología

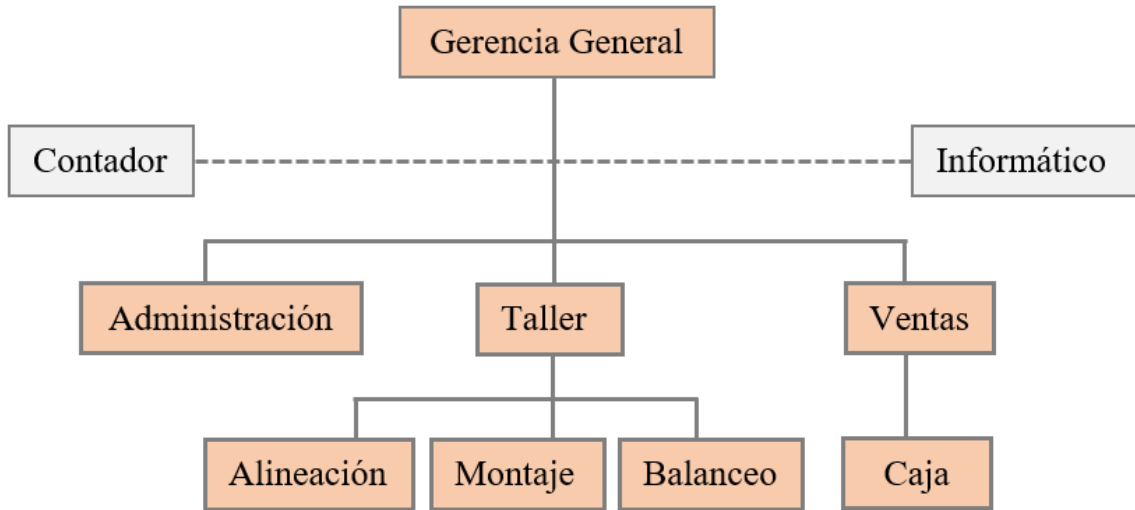


Figura V. 2: Organigrama de Wilgom Limitada

*Fuente: Elaboración propia.*

Como muestra la figura V.2 corresponde a una estructura organizacional basada en funciones. Cabe mencionar que, el gerente está a cargo de la administración, ventas y caja, además de cumplir la labor de balanceo en el taller lo que implica un desorden en la estructura organizacional.

En cuanto a la tecnología esta organización usa correo electrónico, herramientas de Microsoft office para la realización de cotización y documentación requerida. También se utiliza página de servicio de impuestos internos para la realización de facturas, máquina para realizar boletas y lector de tarjetas para realizar pagos con débito y crédito.

- **Infraestructura y ambiente:** Wilgom Limitada se encuentra ubicada en la calle Bodega 801 en la población Rosario. Este es un local propio que pertenece al socio mayoritario de la organización. La instalación cuenta principalmente con un taller de tamaño de 126m<sup>2</sup> el cual permite atender tres vehículos a la vez. Dentro de este taller se encuentra una alineadora, una rampla de alineación, dos balanceadoras, dos desmontadoras y una rampla para levantar vehículos. Además, un baño y una sala de espera para otorgar mayor comodidad al cliente.

Cabe destacar que, el local se puede visualizar y distinguir desde el exterior, puesto que en el frontis del local se muestra la distinción de la organización con el nombre de la misma y los servicios que realiza, además cuenta con los colores propios que distinguen a la organización para diferenciarla entre las casas del sector.

- **Abastecimiento:** Wilgom Limitada cuenta con una bodega para la adquisición de los insumos necesarios, la cual está a cargo del gerente general. Esta bodega se usa principalmente para almacenar neumáticos. Cabe mencionar que, el stock estos no cuenta con el registro en cuanto a cantidades y medidas.

Esta organización no realiza proyecciones de demanda, por lo que, sus compras se basan en las medidas de neumáticos más requeridas por los clientes. No obstante, las medidas de neumáticos de las cuales no se tienen en stock, se encargan a los proveedores y gracias a la buena relación que se tiene con los mismos, los neumáticos llegan al local en un plazo máximo de dos días, tiempo que la mayoría de los clientes está dispuesto a esperar. Asimismo, en esta bodega se almacenan los insumos para la realización de los servicios principales, como se mencionó anteriormente no se tiene una proyección de demanda, por lo que, el gerente según su experiencia compra un stock para dos meses.

## 5.4 FODA

Con el análisis del macroentorno, microentorno y el análisis interno de la organización se lograron identificar ciertas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla V. 3: Amenazas

<b>Amenazas</b>	
Conceptos	Contexto
Escenario post plebiscito	El rechazo de esta nueva Constitución significa inestabilidad política, provocando una mayor incertidumbre que persistirá, teniendo implicancias abruptas en el modelo económico, la gobernanza y la formulación de políticas. Esta incertidumbre significaría reducción en la inversión y el desarrollo económico.
Impuesto primera categoría	Aumento del impuesto de primera categoría con el propósito de volver de forma gradual al porcentaje establecido antes de las medidas tributarias para la reactivación económica.
Inflación	Las personas se encuentran en un contexto de incertidumbre y el poder adquisitivo de las mismas ha disminuido, por ende, estas pueden priorizar bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar, dejando de lado servicios tales como mantenciones de vehículos particulares.
Precio combustible	La variación del precio del combustible a registrado un alza histórica en el último tiempo.
Micromovilidad eléctrica	Tendencia en el transporte en Chile al uso de vehículos eléctricos livianos, con campañas para promover el uso de este, ya que es un medio de transporte sustentable.
Amenaza de nuevos entrantes	No se requiere de permisos especiales para formalizar una organización de este tipo y la inversión inicial es baja. Entonces, se considera como una amenaza, ya que existe la posibilidad de que lleguen nuevas organizaciones a la industria.
Alto poder de negociación de los compradores	Hay muchos oferentes en la industria con precios similares y los costos de elegir una organización u otra son bajos, razón por lo que las organizaciones deberían ajustarse a las condiciones de la industria y de sus clientes.
Existencia de rivales fuertes en la industria	Existen dos organizaciones que realizan grandes campañas de marketing, además estas están bien posicionadas.

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla V. 4: Oportunidades

<b>Oportunidad</b>	
Conceptos	Contexto
Preferencias de vehículos medianos y livianos	El mercado automotor cerrará este 2022 con ventas por sobre las 400 mil unidades de vehículos nuevos livianos y medianos. Estos resultados evidencian la tendencia sobre las preferencias de los consumidores, ya que estos prefieren la versatilidad de los vehículos como medio de transporte principal y la utilización de los mismos como herramienta para emprendimientos y actividades ligadas a los servicios, entre otras funcionalidades.
Estrategia Nacional de Electromovilidad	El gobierno estableció acciones concretas para acelerar el avance hacia vehículos más eficientes y no contaminantes. Se ha establecido que para el 2035 el 100% de las ventas de vehículos livianos, medianos y de transporte público, y que maquinaria de gran tamaño sea cero emisiones. Este tipo de vehículos al igual que los de combustión requieren de mantenciones de forma periódica, como alineación, montaje y balanceo.
Avance de tecnología	Avance tecnológico en cuanto a los compresores de aire diseñados para trabajar sin emisión de ruidos y que a la vez no pierdan su eficiencia.
Norma euro 6	Los vehículos nuevos que ingresan al mercado nacional deben cumplir obligatoriamente con la norma de emisiones euro 6. Este tipo de vehículos requiere también de mantenciones como alineación, montaje y balanceo.
Revisión técnica de vehículos motorizados	La revisión técnica es uno de los principales métodos para resguardar la seguridad vial en Chile, por esta razón es una obligatoriedad tener la revisión al día y existen dos plazos diferentes para realizarla, una vez al año y semestral dependiendo del caso. Para que esta pueda ser aprobada es fundamental que el vehículo tenga las mantenciones correspondientes.
El poder de negociación de los proveedores	La organización cuenta con una variedad de proveedores al momento de elegir mediante el criterio de precio-calidad razonable y el costo de cambiar de un proveedor a otro es casi nulo.
No existen sustitutos	No existen servicios sustitutos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V. 5: Fortalezas

<b>Fortalezas</b>	
Conceptos	Contexto
Promoción intangible	Wilgom Limitada al momento de realizar los servicios destaca los atributos del mismo, provocando una promoción intangible que se da como resultado en la recomendación de los clientes, mediante el boca a boca, esto provoca una llegada de flujo de clientes pero en menor cantidad.
Equipo especializado	La alta experiencia y formación de los socios ha permitido capacitar a sus trabajadores con el propósito de que estos adquieran conocimientos de sus funciones y de un campo especializado.
Convenios vigentes de colaboración	La organización cuenta con convenios vigente de colaboración, estos convenios son con plazos ilimitados.
Se brindan productos adicionales	Se considera una fortaleza, ya que además de los servicios principales, el cliente tiene la comodidad de comprar neumáticos e instalarlos en mismo local.
Local propio	El local es propio el cual pertenece al socio mayoritario.
Buena relación con proveedores	Las medidas de neumáticos de las cuales no se tienen en stock, se encargan y llegan al local en un plazo máximo de dos días, tiempo que la mayoría de los clientes están dispuestos a esperar.
Compromiso de los colaboradores	Los cinco trabajadores de la organización están comprometidos con la misma.

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla V. 6: Debilidades

<b>Debilidades</b>	
Conceptos	Contexto
Anuncios en radio local	Wilgom Limitada realiza constantemente anuncios en radio Festiva, lo que conlleva a un mayor flujo de clientes y considerando el problema actual de esta organización es una debilidad, ya que no dan abasto con la demanda.
Soporte físico insuficiente	La maquinaria, herramientas e insumos con los que cuenta Wilgom Limitada es fundamental para entregar el servicio garantizado. Sin embargo, se considera como debilidad, ya que esta cantidad no es suficiente para responder a la demanda actual.

Inexistencia de inventario de bodega	Al no tener un orden y un inventario en bodega, es decir, no se tiene una buena gestión lo que genera una pérdida de tiempo para los colaboradores al momento de encontrar los productos que requieren para prestar el servicio.
Inexistencia de personal encargado de labores administrativas	Tiempos de esperas prolongados en llamadas telefónicas y correos electrónicos, ya que no hay un personal a cargo de estas tareas.
Informalidad en la estructura y diseño organizacional	El gerente abarca una larga lista de tareas, ya que está a cargo de labores operativas y ejecutivas.

*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.5 FODA cuantitativo

Luego de obtener el análisis estratégico de la organización, se realizó un FODA cuantitativo con el propósito de determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes que pueden afectar a la misma. Todo esto fue realizado a través de la matriz de relación (como se muestra en la tabla V. 6 y en la tabla V. 7), la que fue utilizada para determinar asociaciones entre las fortalezas y debilidades de Wilgom Limitada, con las oportunidades y amenazas del entorno. A su vez, se les dio fundamento a las escalas asignadas a través de la matriz de influencia en la tabla V. 8, tabla V. 9, tabla V.10 y en la tabla V. 11.

Cabe mencionar que, en la matriz de relación se les asignaron las siguientes puntuaciones:

Tabla V. 7: Escala de relación

Escala de relación	
5	Muy alta
4	Alta
3	Media
2	Baja
1	No existe

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla V. 8: Matriz de relación entre fortalezas vs oportunidades y debilidades vs oportunidades

		Oportunidades							Promedio
		Preferencias de vehículos medianos y livianos	Estrategia Nacional de Electromovilidad	Avance de tecnología	Norma euro 6	Revisión técnica de vehículos motorizados	Bajo poder de negociación de los proveedores	No existen sustitutos	
Fortalezas	Promoción intangible	5	5	1	5	5	1	5	3,9
	Equipo especializado	5	5	1	5	5	1	4	3,7
	Convenios vigentes de colaboración	1	1	1	1	4	1	1	1,4
	Se brindan productos adicionales	4	4	1	4	4	5	1	3,3
	Local propio	3	3	1	3	1	1	1	1,9
	Buenas relaciones con los proveedores	5	5	4	5	1	3	1	3,4
	Compromiso de los colaboradores	5	5	1	5	5	1	1	3,3
	<b>Promedio</b>	4,0	4,0	1,4	4,0	3,6	1,9	2,0	
Debilidades	Anuncios en radio local	1	1	1	1	1	1	1	1,0
	Soporte físico insuficiente	1	1	1	1	1	4	1	1,4
	Inexistencia de inventario en bodega	1	1	1	1	1	1	1	1,0
	Inexistencia de personal encargado de labores administrativas	1	1	1	1	1	1	1	1,0
	Informalidad en la estructura y diseño organizacional	1	1	1	1	1	1	1	1,0
		<b>Promedio</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,6	1,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V. 9: Matriz de relación fortalezas entre fortalezas vs amenazas y debilidades vs amenazas

		Amenazas								Promedio
		Escenario post plebiscito	Impuesto primera categoría	Inflación	Precio combustible	Micromovilidad eléctrica	Amenaza de nuevos entrantes	Alto poder de negociación de los compradores	Existencia de rivales fuertes en la industria	
<b>Fortalezas</b>	Promoción intangible	1	1	1	1	1	5	5	3	2,3
	Equipo especializado	1	1	1	1	1	5	5	3	2,3
	Convenios vigentes de colaboración	4	1	4	4	4	4	1	1	2,9
	Se brindan productos adicionales	1	1	1	1		5	5	3	2,3
	Local propio	1	1	5	1	1	5	5	4	2,9
	Buenas relaciones con los proveedores	1	1	1	1	1	4	4	4	2,1
	Compromiso de los colaboradores	5	1	1	1	1	5	5	4	2,9
<b>Promedio</b>	2,0	1,0	2,0	1,4	1,4	4,7	4,3	3,1		
<b>Debilidades</b>	Anuncios en radio local	1	1	1	1	1	3	3	3	1,8
	Soporte físico insuficiente	1	1	1	1	1	4	4	4	2,1
	Inexistencia de inventario en bodega	1	1	1	1	1	3	3	3	1,8
	Inexistencia de personal encargado de labores administrativas	1	1	1	1	1	4	4	4	2,1
	Informalidad en la estructura y diseño organizacional	1	1	1	1	1	4	4	4	2,1
	<b>Promedio</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,6	3,6	3,6	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla V. 10: Matriz de influencia cuadrante fortaleza vs oportunidades

		Oportunidades						
		Preferencias de vehículos medianos y livianos	Estrategia Nacional de Electromovilidad	Avance de tecnología	Norma euro 6	Revisión técnica de vehículos motorizados	Bajo poder de negociación de los proveedores	No existen sustitutos
<b>Fortalezas</b>	Promoción intangible	La promoción intangible permite aprovechar la oportunidad de ofrecer los servicios a nuevos vehículos que están entrando al mercado.	A través de la promoción intangible se puede aprovechar la oportunidad de ofrecer los servicios a los vehículos eficientes y no contaminantes que están entrando al mercado, ya que estos igual necesitan mantención.	No tiene influencia.	A través de la promoción intangible se puede aprovechar la oportunidad de brindar los servicios a los nuevos vehículos que ingresen al mercado nacional los cuales cumplen con la norma euro 6 y los vehículos usados que buscan disminuir la emisión de contaminantes.	La promoción intangible ayudará a aumentar el número de clientes que por obligación necesiten la mantención.	No tiene influencia.	Al no existir servicios sustitutos, la promoción intangible permite la preferencia de los clientes al momento de elegir en donde realizar las mantenciones.
	Equipo especializado	El equipo especializado permite entregar un servicio garantizado para aprovechar la oportunidad de brindar los servicios a nuevos vehículos que están entrando al mercado.	El equipo especializado permite entregar un servicio garantizado para aprovechar la oportunidad de brindar los servicios a los vehículos eficientes y no contaminantes que están entrando al mercado, ya que estos igual necesitan mantención.	No tiene influencia.	El equipo especializado responde a los requerimientos de los vehículos y permite entregar un servicio garantizado para aprovechar la oportunidad de brindar los servicios a los nuevos vehículos que ingresen al mercado nacional los cuales cumplen con la norma euro 6 y los vehículos usados que buscan disminuir la emisión de contaminantes.	El equipo especializado permite entregar un servicio garantizado, de este modo, obtener la preferencia de los clientes al momento que estos realicen las mantenciones necesarias para aprobar la revisión técnica. Es decir, el equipo especializado garantiza la aprobación de la revisión técnica.	No tiene influencia.	El equipo especializado es clave al realizar el servicio de mantención, el cual no tiene sustituto.
	Convenios vigentes de colaboración	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	Aquellos clientes que tienen convenios de colaboración con la organización pueden	No tiene influencia.	No tiene influencia.

						realizar las mantenimientos en el local para aprobar la revisión técnica de sus vehículos.		
Se brindan productos adicionales	Al ofrecer todo tipo de neumáticos se puede aprovechar la oportunidad que nuevos clientes con vehículos livianos y medianos tomen la decisión de compra, ya que este pueden instalarlo en el mismo local.	Al ofrecer todo tipo de neumáticos se puede aprovechar la oportunidad que nuevos clientes con vehículos eficientes y no contaminantes tomen la decisión de compra, ya que este nuevo nicho de mercado también necesita de estos productos los cuales pueden ser instalados en el mismo local.	No tiene influencia.	Al ofrecer todo tipo de neumáticos se puede aprovechar la oportunidad de que vehículos que buscan disminuir la emisión de contaminantes y aquellos que se están adaptando a la normativa tomen la decisión de compra y, además, pueden instalarlo en el mismo local.	Uno de los requisitos de la revisión técnica es el estado óptimo de los neumáticos, producto que ofrece esta organización como producto adicional.	Existe un alto número de proveedores para abastecer a la organización con neumáticos.	No tiene influencia.	
Local propio	Un local propio permite realizar ciertas modificaciones al momento de enfrentar un aumento de demanda.	Un local propio permite realizar ciertas modificaciones al momento de enfrentar un aumento de demanda y un nuevo nicho de mercado.	No tiene influencia.	Un local propio permite realizar ciertas modificaciones al momento de enfrentar un aumento de demanda y un nuevo nicho de mercado.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	
Buenas relaciones con los proveedores	La buena relación con los proveedores proporciona insumos de calidad y la entrega oportuna de los mismos. Esto acorta los tiempos de entrega de los servicios.	La buena relación con los proveedores proporciona la entrega oportuna de insumos de calidad para la mantención de vehículos eficientes y no contaminantes.	Estos proveedores son de insumos y maquinarias, por lo que, una buena relación con los proveedores permitir enterarse de los nuevos	La buena relación con los proveedores proporciona una respuesta inmediata para los requerimientos de los vehículos que ingresan al mercado nacional cumpliendo con la norma euro 6 y aquellos que se están adaptando a la misma.	No tiene influencia.	Al tener buena relación con los proveedores la organización tiene la opción de elegir uno u otro dependiendo de lo que se requiera.	No tiene influencia.	

				avances tecnológico y obtener maquinaria dentro de plazos de entrega oportunos.				
Compromiso de los colaboradores	El compromiso de los trabajadores genera una adaptación rápida al cambio y es fundamental para entregar un servicio garantizado. Con ello aprovechar la oportunidad de ofrecer los servicios a nuevos vehículos que están entrando al mercado.	El compromiso de los trabajadores provoca una adaptación fácil a los nuevos vehículos eficientes y no contaminantes que están entrando al mercado, ya que estos igual necesitan mantención.	No tiene influencia.	El compromiso de los trabajadores provoca una fácil adaptación al momento de entregar un servicio garantizado a estos nuevos vehículos que ingresen al mercado nacional los cuales cumplen con la norma euro 6 y los vehículos usados que buscan disminuir la emisión de contaminantes.	El compromiso garantiza un servicio, situación que satisface las necesidades de los clientes de este segmento que necesita aprobar la revisión técnica.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V. 11: Matriz de influencia cuadrante debilidades vs oportunidades

		Oportunidades						
		Preferencias de vehículos medianos y livianos	Estrategia Nacional de Electromovilidad	Avance de tecnología	Norma euro 6	Revisión técnica de vehículos motorizados	Bajo poder de negociación de los proveedores	No existen sustitutos
Debilidades	Anuncios en radio local	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.
	Soporte físico insuficiente	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	La variedad de proveedores permite tener varias opciones al momento de elegir maquinarias e insumos para tener un soporte físico adecuado en la organización.	No tiene influencia.
	Inexistencia de inventario en bodega	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.
	Inexistencia de personal encargado de labores administrativas	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.
	Informalidad en la estructura y diseño organizacional	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V. 12: Matriz de influencia cuadrante fortalezas vs amenazas

		Amenazas							
		Escenario post plebiscito	Impuesto primera categoría	Inflación	Precio combustible	Micromovilidad eléctrica	Amenaza de nuevos entrantes	Alto poder de negociación de los compradores	Existencia de rivales fuertes en la industria
Fortalezas	Promoción intangible	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	Mediante la promoción intangible se puede fidelizar al cliente abarcando mayor participación de mercado.	Mediante la promoción intangible se puede fidelizar al cliente logrando su preferencia.	La promoción intangible permite que la organización siga siendo competitiva en la industria.
	Equipo especializado	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	El equipo especializado genera ventaja sobre los nuevos ingresos a la industria, ya que la especialización se obtiene con el tiempo.	Con un equipo especializado se garantiza un servicio, lo que permite la preferencia de los clientes.	El equipo especializado permite entregar un servicio garantizado lo que hace a la organización más competitiva en la industria.
	Convenios vigentes de colaboración	Los convenios vigentes de colaboración permite enfrentar el escenario post plebiscito en caso que la demanda disminuya.	No tiene influencia.	La existencia de convenios vigentes de colaboración permite enfrentar una posible disminución de la demanda frente un escenario de inflación.	El precio de combustible podría ocasionar una disminución de la demanda, situación que se amortigua con los convenios vigentes	Los convenios vigentes de colaboración permiten enfrentar una posible disminución de la demanda frente a la nueva tendencia por un medio de transporte sustentable.	Los convenios vigentes de colaboración que tiene la organización corresponde a una cuota de mercado que para los nuevos entrantes es difícil de acaparar.	No tiene influencia.	No tiene influencia.
	Se brindan productos adicionales	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	Al ofrecer todo tipo de neumáticos hace que el cliente tome la decisión de compra,	Al ofrecer todo tipo de neumáticos hace que el cliente tome la decisión de compra,	Los rivales no ofertan los mismos productos adicionales.

						ya que este pueden instalarlo en el mismo local.	ya que este pueden instalarlo en el mismo local.	
Local propio	No tiene influencia.	No tiene influencia.	La inflación trae un alza en gastos de arriendo y compras de propiedad, situación no que perjudica a la organización al tener un local propio.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	Con un local propio no se incurre en gastos de arriendo dando la posibilidad de disminuir los costos para competir con nuevos entrantes.	Como el local es propio los gastos de arriendo disminuyen los costos de elaboración del servicio.	Con un local propio no se incurre en gastos de arriendo esto genera más competitividad con los rivales de la industria.
Buenas relaciones con los proveedores	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	La buena relación con los proveedores se formó con la trayectoria, característica que los nuevos entrantes a la industria no tienen.	Una buena relación con los proveedores permite disminuir los tiempos de espera en cuanto a los plazos de entrega de los insumos, logrando la preferencia de los clientes.	Una buena relación con los proveedores permite disminuir los tiempos de espera en cuanto a los plazos de entrega de los insumos, logrando ser competitiva.
Compromiso de los colaboradores	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	El compromiso se obtiene con el tiempo, las organizaciones nuevas deben trabajar para ello.	Mediante el compromiso de los colaboradores mejora la calidad del servicio, atributo que destacan los clientes lo cual permite la preferencia de estos.	El compromiso de los colaboradores mejora la calidad del servicio, atributo que destacan los clientes, logrando que la organización sea más competitiva en la industria.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V. 13: Matriz de influencia cuadrante debilidades vs amenazas

		Amenazas							
		Escenario post plebiscito	Impuesto primera categoría	Inflación	Precio combustible	Micromovilidad eléctrica	Amenaza de nuevos entrantes	Alto poder de negociación de los compradores	Existencia de rivales fuertes en la industria
<b>Debilidades</b>	Anuncios en radio local	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	Los anuncios de radio local aumentan el flujo de clientes, por lo que, no se da abasto con la demanda. Esto hace que potenciales clientes puedan ser recibidos por organización entrantes.	Los anuncios de radio local aumentan el flujo de clientes, por lo que, no se da abasto con la demanda. Es decir, aquellos clientes que no son atendidos o están en espera tienen el poder de decidir en qué organización realizar los servicios.	Los anuncios de radio local aumentan el flujo de clientes, por lo que, no se da abasto con la demanda, por ende, se van a la competencia.
	Soporte físico insuficiente	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	Con el soporte físico insuficiente no se puede satisfacer la demanda, por lo que, los clientes pueden ser captados por nuevas organizaciones entrantes.	Con el soporte físico insuficiente no se puede satisfacer la demanda, entonces, aquellos clientes que no son atendidos o están en espera tienen el poder de decidir en qué organización realizar los servicios.	Con el soporte físico insuficiente no se puede satisfacer la demanda, por ende, los clientes pueden elegir a la competencia.
	Inexistencia de inventario en bodega	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	La inexistencia de inventario de bodega genera desordenes administrativos, lo que hace a la organización estar en desventaja frente a nuevos entrantes.	Con la inexistencia de inventario en bodega el proceso de entregar la información en cuanto al stock y precio del producto tiende a ser más demorado, aumentando el tiempo de espera. Esto puede provocar que el cliente prefiera otra organización.	Con la inexistencia de inventario en bodega el tiempo de atención para cada cliente es más de lo normal, por ende, los clientes pueden elegir a la competencia.

Inexistencia de personal encargado de labores administrativas	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	La inexistencia de una persona encargada de labores administrativos genera desordenes en la organización, lo que hace que esté en desventaja frente a nuevos entrantes.	Como algunos trabajadores realizan más labores de las que le conciernen se generan desordenes en la organización, lo que se ve reflejado en la atención al cliente. Esto puede provocar que los mismos prefieran otras organizaciones.	La inexistencia de una persona encargada de labores administrativos genera desordenes en la organización, por ende, los clientes pueden elegir a otras organizaciones de la industria.
Informalidad en la estructura y diseño organizacional	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	No tiene influencia.	La informalidad en la estructura y diseño organizacional genera desordenes en la organización, lo que hace que esté en desventaja frente a nuevos entrantes.	Como algunos trabajadores realizan más labores de las que le conciernen se generan desordenes en la organización, lo que se ve reflejado en la atención al cliente. Esto puede provocar que los mismos prefieran otras organizaciones.	La informalidad en la estructura y diseño organizacional genera desordenes en la organización, por ende, los clientes pueden elegir a otras organizaciones de la industria.

Fuente: Elaboración propia.



## **Conclusiones del FODA cuantitativo**

La fortaleza que tiene mayor relevancia para enfrentar el escenario exterior es la promoción intangible, que el local sea propio, los convenios vigentes de colaboración y el compromiso de los colaboradores. En cuanto a las debilidades en las que es necesario trabajar para enfrentar las oportunidades y eventos externos, es el soporte físico insuficiente, inexistencia de personal encargado de labores administrativas e informalidad en la estructura y diseño organizacional.

Por último, frente a las fortalezas y debilidades, la oportunidad que se debe aprovechar es la preferencia de vehículos medianos y livianos, estrategia Nacional de Electromovilidad, la norma Euro 6 y bajo poder de negociación de los proveedores. Así también frente al mismo escenario interno la amenaza que toma mayor relevancia es la amenaza de nuevos entrantes, alto poder de negociación de los compradores y existencia de rivales fuertes en la industria.

### **5.6 Propuesta de valor**

Wilgom Limitada entrega un servicio garantizado y de calidad, el cual se manifiesta con la responsabilidad en la entrega de un buen servicio, y que el cliente podrá regresar si no quedo conforme teniendo una atención preferencial. La experiencia en el rubro permite entregar un servicio más rápido. Por otro lado, existe una estrecha cercanía con el cliente, debido a que la atención es personalizada, se cobra el precio justo y se acompaña al cliente en la entrega del servicio.

### **5.7 Mapa Estratégico**

El siguiente mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de Wilgom Limitada, usando como ejes de referencia los atributos organizacionales identificados en la propuesta de valor los que se identifican como:

- **Responsabilidad:** La organización cumple con los tiempos estimados en el presupuesto. Además, se responsabilizan ante algún imprevisto.
- **Rápido:** La experiencia del alineador, permite trabajar en lo real, es decir en lo que se debe hacer en concreto

- Cercanía: La organización entrega un servicio personalizado y muy cercano con los clientes, ya que orientan en la entrega del servicio y sus necesidades.

# MAPA ESTRATÉGICO

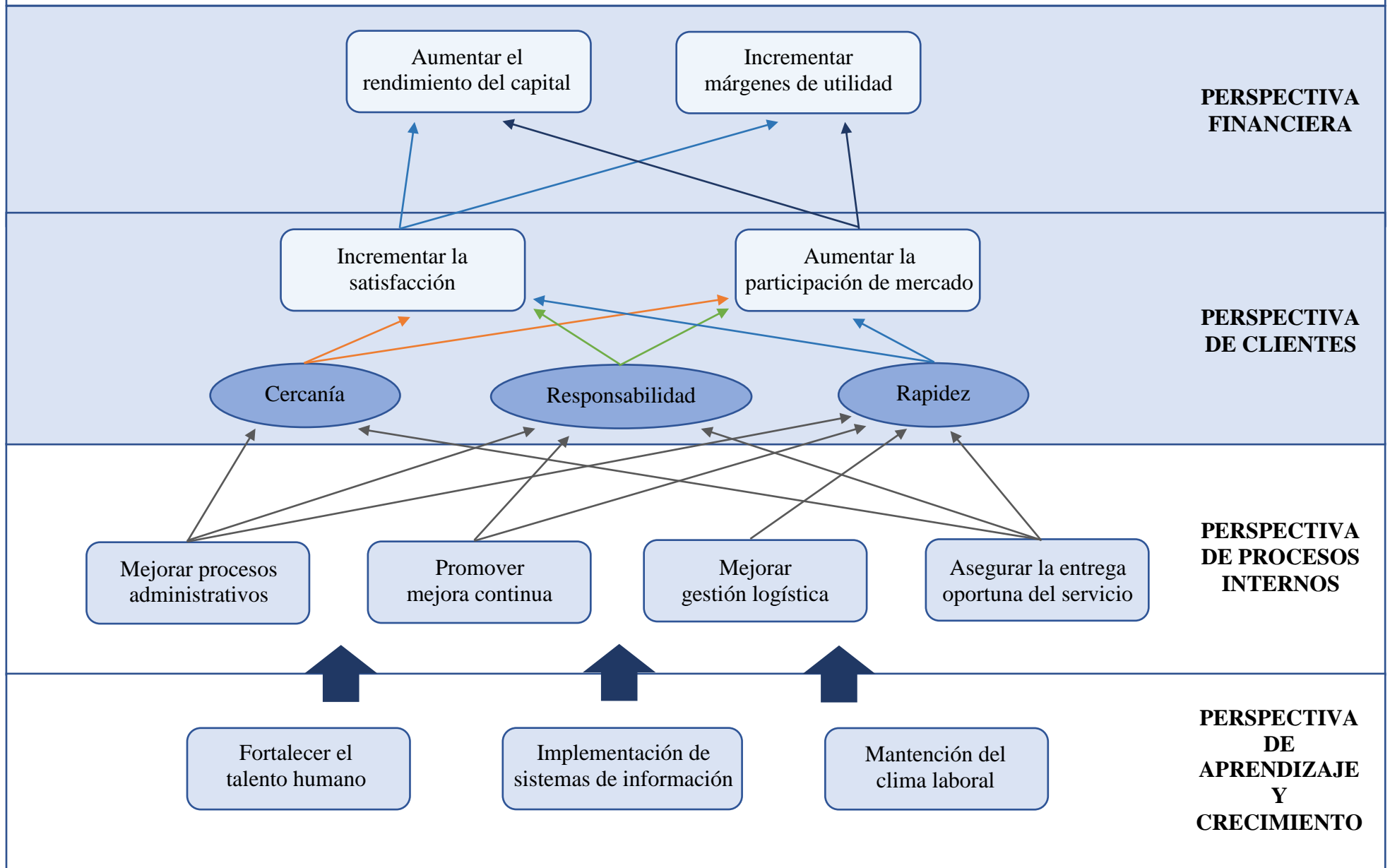


Figura V. 3: Mapa estratégico

### 5.8 Cuadro de mando integral

Una vez presentado el Mapa Estratégico, se procede a confeccionar el cuadro de mando integral, con sus respectivos indicadores, metas, iniciativas y responsables, para implementar con éxito la estrategia.

Tabla V. 14: Cuadro de mando para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<b>CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Descripción de iniciativas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
Fortalecer el talento humano	Establecimiento de perfiles de cargo.	Se busca mejorar el capital humano mediante un orden estructurado de perfiles de cargo con las respectivas labores/tareas para cada trabajador.	N° de perfiles de cargos creados al año	100%	Personal administrativo
	Contratación de personal.	Esta iniciativa busca la contratación de un trabajador en áreas que se necesiten.	N° total de trabajadores actuales – N° total de trabajadores período anterior	1 contratación al año.	Gerente
	Plan de perfeccionamiento.	La creación de este plan busca la capacitación de los trabajadores con el propósito de obtener un perfeccionamiento constante.	Realizar un plan de perfeccionamiento	100%	Personal administrativo
	Evaluación de desempeño.	Esta iniciativa busca saber el desempeño de los trabajadores mediante una evaluación con nota entre 1,0 y 7,0, con el propósito de saber si el	(Cantidad de notas sobre 5,0 ÷ Cantidad de notas total) x 100	100% de los trabajadores tenga nota sobre 5,0	Gerente

		trabajador necesita retroalimentación.		como nota favorable.	
	Crear programas de incentivos.	Se busca incrementar el compromiso de los trabajadores y alinear los objetivos organizacionales con los objetivos personales de los mismos.	Crear un programa de incentivos.	100%	Gerente
	Forjar y difundir la misión y visión.	Se busca que todos los trabajadores de la organización tengan conocimiento de las declaraciones estratégicas.	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que conocen las declaraciones estratégicas} \div \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}) \times 100$	100%	Gerente
Implementación de sistemas de información	Diagnosticar las necesidades de la organización para la implementación de sistemas de información.	Definir qué sistemas de información necesita la organización a través de un diagnóstico.	Diagnóstico de la organización	100%	Gerente
	Invertir en un sistema de información.	Implementar el sistema idóneo de acuerdo al diagnóstico realizado.	Implementación de un sistema de información	Imple	Gerente
	Establecer programas para la realización de actividades extra programáticas.	Se busca mantener el clima laboral de la organización mediante actividades extra programáticas.	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas} \div \text{N}^\circ \text{ de actividades programadas}) \times 100$	$\leq 80\%$	Gerente

Mantenimiento del clima laboral	Establecimiento de hitos organizacionales.	Con la realización de hitos se busca asentar los valores de la organización y lograr que los trabajadores se sientan parte de ella, por ejemplo, celebraciones memorables o celebraciones de cumpleaños de los trabajadores.	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas} \div \text{N}^\circ \text{ de actividades programadas}) \times 100$	100%	Gerente
---------------------------------	--	--	--	------	---------

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla V. 15: Cuadro de mando para la perspectiva de procesos internos

<b>CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Descripción de iniciativas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
Mejorar procesos administrativos	Atención de consultas.	Asignar a una persona encargada de labores administrativas con el propósito de responder consultas a los clientes en llamadas y redes sociales.	$(N^{\circ} \text{ consultas resueltas} \div N^{\circ} \text{ de consultas totales}) \times 100$	$\leq 95\%$	Personal administrativo
	Mejorar los tiempos de respuestas a las consultas.	Atender de forma oportuna las consultas de los clientes por redes sociales.	Horas transcurridas desde que el usuario realizó las consultas.	$\geq 1$ hora	Personal administrativo
	Crear departamento de administración y talento humano.	Esta iniciativa tiene la finalidad de mejorar los procesos administrativos y se encargará de las personas.	Departamento de administración y talento humano.	Formalización del departamento de administración y talento humano.	Gerente
	Generar instancias de retroalimentación.	Esta iniciativa busca establecer instancias en donde los trabajadores sean informados del desempeño en cuanto a las metas organizacionales y recibir correcciones para mejorar.	Cantidad de reuniones al año.	Semestral (2 veces al año)	Gerente
	Ejecución del plan de perfeccionamiento.	Se busca llevar a cabo el plan de perfeccionamiento.	N <sup>o</sup> de trabajadores capacitados.	1 trabajador por año.	Personal administrativo

Promover mejora continua	Implementar libro de reclamos y sugerencias.	Con este mecanismo se busca detectar falencias para que los trabajadores mejoren contantemente.	$(N^{\circ} \text{ de reclamos y sugerencias corregidas} \div N^{\circ} \text{ total de reclamos y sugerencias}) \times 100$	100%	Personal administrativo
	Realizar diagrama de flujo de todas las unidades.	Esta iniciativa permite identificar debilidades operativas de todas las unidades.	$(\text{Diagrama de flujo realizados por unidades} \div \text{Total de unidades}) \times 100$	100%	Gerente
	Ejecución de sistemas de información.	Se busca llevar a cabo el sistema de información elegido con el propósito de optimizar tareas.	Reducción de tiempo.	Reducir en un 20% de espera para el cliente.	Gerente
Mejorar gestión logística	Utilizar sistema de información en apoyo al proceso de inventario.	Contar con una gestión de inventario con el propósito de reducir el tiempo de espera del cliente al momento de comprar un neumático.	$(\text{Tiempo empleado con inventario} \div \text{Tiempo empleado sin inventario}) \times 100$	Reducir en un 50% el tiempo total del proceso	Personal administrativo
Asegurar la entrega oportuna del servicio	Mantenimiento a maquinarias.	Esta iniciativa busca realizar un plan de mantenimiento preventivo con el propósito de mantener el buen funcionamiento de las máquinas al momento de entregar el servicio.	Realizar el mantenimiento según lo planificado, contemplando los requerimientos de cada máquina.	Realizar el 100% de lo planificado.	Personal administrativo

Fuente: Elaboración propia.



Tabla V. 16. Cuadro de mando para la perspectiva de clientes

<b>CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>					
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Descripción de iniciativas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
Aumentar la participación de mercado	Adquirir nuevos clientes.	Adquirir nuevos clientes mediante un precio justo y servicio personalizado.	$[(N^\circ \text{ de clientes total} - N^\circ \text{ de clientes antiguos}) \div N^\circ \text{ de clientes total}] \times 100$	< 15%	Personal administrativo
	Retener clientes.	Retener clientes a través de la responsabilidad en la entrega del servicio.	$[(N^\circ \text{ de clientes al final del período} - N^\circ \text{ de nuevos clientes durante el período}) \div N^\circ \text{ de clientes al inicio del período}] \times 100$	$\leq 95\%$	Personal administrativo
Incrementar la satisfacción del cliente	Elaborar una encuesta de satisfacción a los clientes.	Elaborar una encuesta en donde se pregunta al cliente si el servicio cumplió sus expectativas.	$(N^\circ \text{ de clientes de satisfechos} \div N^\circ \text{ clientes total}) \times 100$	$\leq 90\%$	Personal administrativo
Responsabilidad	Libro de reclamos y sugerencias.	Implementar un libro de reclamos y sugerencias con el propósito de conocer las falencias en el servicio.	$N^\circ \text{ de reclamos} \div \text{Cantidad de atenciones}$	$\geq 5\%$	Personal administrativo
	Servicio post venta.	Llevar un registro del número de servicios post venta con el propósito de verificar que a todos los clientes que tuvieron algún problema con el servicio se le entrego una solución.	$N^\circ \text{ de servicios post venta realizados} \div N^\circ \text{ de clientes que necesitaron servicio post venta}$	100%	Gerente
Rapidez	Registro del tiempo de atención.	Conocer el tiempo de atención para cumplir con la rapidez mencionada en la propuesta.	Tiempo promedio de atención	$\geq 30$ minutos	Personal administrativo

Cercanía	Realizar una encuesta de satisfacción.	Realizar una encuesta que va a medir que tan satisfechos están los clientes con respecto al precio justo y servicio personalizado.	$(\text{Evaluaciones positivas} \div \text{Total de evaluaciones}) \times 100$	$\leq 95$	Personal administrativo
----------	--	--	--	-----------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V. 17: Cuadro de mando para la perspectiva financiera

CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivos estratégicos	Indicador	Responsable
Aumentar el rendimiento sobre el capital invertido	$\text{ROE} = \text{Utilidad neta} \div \text{patrimonio}$	Gerente
Incrementar márgenes de utilidad	$\text{Tasa de crecimiento de la ingresos} = [(\text{Ingresos del período T} - \text{Ingresos del período T-1}) \div (\text{Ingresos del período T})] \times 100$	Gerente
	$(\text{Utilidad obtenida período T}) - (\text{Utilidad obtenida en el período T-1})$	

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1 Conclusión**

El objetivo general de este trabajo fue diseñar un modelo de gestión estratégica para la organización de servicios automotrices Wilgom Limitada, la cual actualmente presenta problemas para satisfacer el aumento de la demanda del servicio. Bajo este contexto, fue crucial realizar un diagnóstico del estado actual de la organización, ya que se pudo constatar que esta no contaba con declaraciones estratégicas definidas de manera clara, no tenía una estructura organizacional formal y, en general, carecía de apoyo para la gestión de sus inventarios, entre otros detalles. Por lo que, establecer un diálogo con el gerente y conocer en profundidad cuál es el propósito de la organización, los resultados futuros a los que aspira y aquellos valores presentes que guían sus acciones, fue información fundamental para comenzar a formar los cimientos de esta de manera robusta y, de esta forma, orientar la toma de decisiones para que pueda enfrentar la problemática.

Por su parte, en el proceso de recabar información en cuanto al escenario externo e interno de la organización, la construcción de un FODA cuantitativo, fue una herramienta útil para identificar cuáles son las debilidades más significativas en las que debe trabajar y las fortalezas más preponderantes con las que cuenta para justamente aprovechar las oportunidades que están marcando el mercado automotriz como, por ejemplo, el aumento de la demanda por la preferencia de los consumidores en cuanto a los vehículos medianos y livianos, la aceleración de la estrategia Nacional de Electromovilidad y la norma Euro 6. Asimismo, como resultado de aquellas gestiones mencionadas, poder hacer frente a los eventos externos.

En base a lo anterior se pudo esclarecer la propuesta de valor de Wilgom Limitada, en donde resaltan atributos como la responsabilidad, rapidez y cercanía. Siendo esto un paso clave para la construcción de la estrategia competitiva la cual fue plasmada en un mapa estratégico.

En él fue posible definir objetivos estratégicos para las perspectivas causales, realizando una mejora considerable en los procesos internos de la organización. En donde se potencian las fortalezas y se mitigan las debilidades encontradas en el FODA con el

propósito de apoyar el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor. Asimismo, se definieron objetivos estratégicos para las perspectivas de clientes y financieras. En estos últimos se espera que la organización logre, una vez gestionado lo anterior, que sus inversionistas obtengan rentabilidad.

Luego, con el producto final de esta tesis, es decir, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, con sus respectivos indicadores, metas, iniciativas y responsables, se espera que la organización pueda monitorear y controlar sus gestiones. De esta forma, obtener éxito en la implementación de la estrategia.

En definitiva, el diseño de este modelo de gestión estratégica permite que la organización pueda establecer una visión clara de hacia dónde se quiere llegar y cómo hacerlo. Permite que su visión y misión se transformen en objetivos medibles, alineando los esfuerzos de sus trabajadores, e identificando cómo el rol de cada uno de ellos aporta en la consecución de los objetivos de largo plazo, ya que crea un lenguaje común en el entendimiento de la estrategia que facilita su comunicación.

## 6.2 Recomendaciones

Una de las recomendaciones a los dueños de Wilgom Limitada modificar, formalizar y socializar el diseño de la estructura organizacional. De esta forma establecer la cantidad de trabajadores y los perfiles de cargo cada uno de ellos para poder llevar a cabo sus funciones.

Esto va a permitir tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área logrando que cada uno de los trabajadores entiendan cómo funciona la cadena de mando, identifiquen su lugar en la organización con el fin de direccionar hacia los objetivos de la misma.

Se propone incorporar en la estructura organizacional un departamento de administración y talento humano, en donde se contrate una persona encargadas de tareas administrativas, delimitando las funciones que realiza el gerente, ya que actualmente se ocupa tanto de servicios de taller como tareas administrativas y bodega.

Además, se recomienda revisar las necesidades de la organización en cuanto software para luego implementar el más adecuado para misma, se propone considerar que lo principal que hay que gestionar es el inventario para reducir tiempos.

Por otra parte, es importante destacar que el entorno es cambiante, por lo que, se sugiere a la organización realizar planes estratégicos cada cinco años.

Finalmente, ahora que se cuenta con la base de la estrategia se recomienda a la organización considerar a futuro, evaluar la factibilidad de abrir otra sucursal o ampliar la capacidad de la casa matriz.

## **Bibliografía**

Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios*. 1–14.

Asociación Chilena de Electromovilidad Liviana. (2022). *Asociación Chilena de Electromovilidad Liviana*. <https://achiel.cl/>

Asociación Nacional Automotriz de Chile. (2021). *Informe del mercado automotor diciembre*. <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/01/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2021.pdf>

Asociación Nacional Automotriz de Chile. (2022a). *Informe de mercado automotor julio 2022*.

Asociación Nacional Automotriz de Chile. (2022b). *Informe de ventas de vehículos cero y bajas de emisiones*.

Asociación Nacional Automotriz de Chile. (2022c). *Informe del mercado automotor de enero*. <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/02/01-ANAC-Mercado-Automotor-Enero-2022.pdf>

Asociación Nacional Automotriz de Chile. (2022d). *Informe del mercado automotor de marzo*. <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/04/03-ANAC-Mercado-Automotor-Marzo-2022-vf.pdf>

Autofact. (2022). *Norma Euro 6 ¿Cuándo se exigirá en Chile?*  
<https://www.autofact.cl/blog/mi-auto/ley-transito/norma-euro-6>

Banco Central de Chile. (2022a). *Informe de política monetaria junio 2022*.  
[www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

Banco Central de Chile. (2022b). *Informe de política monetaria septiembre 2022*.  
[www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

Cámara de Diputados Chile. (2022). *Impuesto específico a las gasolineras automotrices*.  
<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2022/03/09/bencinas-reportan-nueva-alza-en-el-precio->

Cancino del Castillo, C. (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*.

- CBS Compresores. (2021). *Compresores en talleres mecánicos*.  
<https://cbscompresores.com.mx/compresores-en-talleres-mecanicos/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chile Atiende. (2022). *Proceso constituyente*.  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/72504-proceso-constituyente>
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). *¿Puede usted decir cuál es su estrategia?*
- CONEVAL. (2009). *Construcción de indicadores de desempeño con base en la metodología de marco lógico*. 1–111.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. In *Pearson*.  
[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos\\_de\\_administraci\\_\\_n\\_estrata](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrata)
- Fitch Ratings. (2022). *Rechazo a la Nueva Constitución de Chile Prolongará la Incertidumbre*. <https://www.fitchratings.com/research/es/corporate-finance/rechazo-la-nueva-constitucion-de-chile-prolongara-la-incertidumbre-06-09-2022>
- Gobierno de Chile. (2022). *Gobierno presenta plan invirtamos en Chile que aumentará la inversión en base a 28 medidas concretas*. <https://www.gob.cl/noticias/gobierno-presenta-plan-invirtamos-en-chile-que-aumentara-en-5-puntos-porcentuales-la-inversion-el-proximo-ano/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. (7a edición).
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). *BOLETÍN DEL PARQUE VEHICULAR DE LA REGIÓN DE ATACAMA*. Boletín Del Parque Vehicular de La Región de Atacama. <https://regiones.ine.cl/atacama/prensa/ine-publica-boletín-del-parque-vehicular-de-la-región-de-atacama-año-2021>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2022). *Boletín estadístico: índice de precios al consumidor*. [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estrategicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium* (1a ed.).
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. 638. <http://www.mhhe.com/uni/koontzpage14e>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*.  
<http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Ministerio de Energía. (2021). *Lanzamiento Estrategia Nacional de Electromovilidad: Gobierno anuncia que al 2035 se venderán solo vehículos eléctricos en Chile*.  
<https://energia.gob.cl/noticias/nacional/lanzamiento-estrategia-nacional-de-electromovilidad-gobierno-anuncia-que-al-2035-se-venderan-solo-vehiculos-electricos-en-chile>
- Ministerio de Energía. (2022). *Subsecretario de Energía inaugura feria de micromovilidad eléctrica junto a la naciente Asociación Chilena de Electromovilidad Liviana*. <https://energia.gob.cl/noticias/nacional/subsecretario-de-energia-inaugura-feria-de-micromovilidad-electrica-junto-la-naciente-asociacion-chilena-de-electromovilidad-liviana>
- Oxford. (2021). *What is a PESTEL analysis*.  
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. 1–18.
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edi).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. 1–585.  
[www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegu).



- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*.
- Subsecretaría de Transporte. (2022). *Revisión técnica de vehículos motorizados*.  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/23978-revision-tecnica-de-vehiculos-motorizados>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. . (2012). *Administracion estrategica: teoría y casos* (18va edici).
- Universidad de Chile. (2021). *¿Qué efectos puede tener un cuarto retiro o un retiro completo de los fondos de pensiones?* <https://www.uchile.cl/noticias/180499/que-efectos-puede-tener-los-nuevos-retiros-de-fondos-de-pensiones>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (Décima edi).
- Wilgom limitada. (2022). *WILGOM Servicios Automotrices*.  
<https://wilgomltda.cl/conocenos.html>