

Artículo de Investigación

Plan estratégico para una empresa de servicios de mantenimiento del sur de Sonora, México

Strategic plan for a maintenance services company in southern Sonora, Mexico

Flor de María Miranda Pablos¹: Instituto Tecnológico de Sonora, México.
flor.miranda70546@potros.itson.edu.mx

Elba Myriam Navarro Arvizu: Instituto Tecnológico de Sonora, México.
elba.navarro43637@potros.itson.edu.mx

Fecha de Recepción: 03/01/2025

Fecha de Aceptación: 05/02/2025

Fecha de Publicación: 10/02/2025

Cómo citar el artículo

Miranda Pablos, F. M. y Navarro Arvizu, E. M. (2025). Plan estratégico para una empresa de servicios de mantenimiento del sur de Sonora, México [Strategic plan for a maintenance services company in southern Sonora, Mexico]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1888>

Resumen

Introducción: Este estudio presenta el seguimiento al diseño de una planeación estratégica realizada a una empresa de servicios de mantenimiento en el sur de Sonora. El objetivo fue realizar un diagnóstico del proceso administrativo y un análisis interno de los departamentos de la empresa, identificando fortalezas y debilidades a través del FODA. **Metodología:** Se utilizó un enfoque cualitativo y descriptivo, aplicando el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1997). Este modelo permite dirigir la implementación de un plan estratégico en sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), manteniendo relaciones causa-efecto entre los objetivos y usando indicadores para evaluar su cumplimiento. **Resultados:** Como resultado, se propuso una iniciativa estratégica que permitirá a la empresa planificar estrategias de crecimiento, cambio o adaptación, y tomar decisiones clave sobre inversión y financiamiento, según el panorama presentado. **Discusión y Conclusiones:** La investigación resalta la importancia del CMI como herramienta clave para dirigir la implementación estratégica y para evaluar la efectividad de

¹Autor Correspondiente: Flor de María Miranda Pablos. Instituto Tecnológico de Sonora (México).

las acciones de la empresa. Se concluye que la iniciativa estratégica propuesta es la más conveniente para abordar los desafíos y oportunidades identificados.

Palabras clave: cuadro de mando integral; objetivos estratégicos; plan estratégico; iniciativas estratégicas; estrategia corporativa; estrategia; matriz de selección; implementación de plan estratégico.

Abstract

Introduction: This study presents the follow-up to the design of a strategic planning carried out for a maintenance services company in southern Sonora. The objective was to carry out a diagnosis of the administrative process and an internal analysis of the company's departments, identifying strengths and weaknesses through SWOT. **Methodology:** A qualitative and descriptive approach was used, applying the Balanced Scorecard (BSC) model by Kaplan and Norton (1997). This model allows directing the implementation of a strategic plan in its four perspectives (financial, customers, internal processes, learning and growth), maintaining cause-effect relationships between objectives and using indicators to evaluate their fulfillment. **Results:** As a result, a strategic initiative was proposed that will allow the company to plan strategies for growth, change or adaptation, and to make key decisions on investment and financing, according to the scenario presented. **Discussion and Conclusions:** The research highlights the importance of the BSC as a key tool to drive strategic implementation and to evaluate the effectiveness of the company's actions. It is concluded that the proposed strategic initiative is the most suitable to address the identified challenges and opportunities.

Keywords: balanced scorecard; strategic objectives; strategic plan; strategic initiatives; corporate strategy; strategy; selection matrix; strategic plan implementation.

1. Introducción

El funcionamiento interno de una empresa se encuentra determinado por su entorno, el cual impacta directamente en sus estrategias y resultados, por lo tanto, en su rentabilidad.

Por tal motivo este trabajo es el diseño de la segunda fase de un plan estratégico elaborado en una empresa de servicios de mantenimiento del sur de Sonora, México, en donde como primera etapa se realizó un diagnóstico del proceso administrativo y un análisis interno de cada uno de los departamentos de la empresa, tratando de identificar las fortalezas y debilidades a través del FODA; también se identificó la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta además de la elaboración de la cadena de valor identificando cada uno de sus elementos. Como segunda etapa el objetivo es establecer los objetivos estratégicos y presentar la propuesta de estrategia corporativa más conveniente para la empresa de acuerdo con los resultados obtenidos.

La organización en estudio nace como una microempresa familiar, con el objetivo de ofrecer servicios de mantenimiento para clientes industriales y residenciales, aumentando su número de trabajadores operativos, así como la variedad de servicios de mantenimiento que actualmente ofrece. Por tales motivos la empresa está consciente de la responsabilidad y compromiso que tiene con sus clientes por lo que es relevante solucionar las diferentes áreas de oportunidad detectadas.

Este trabajo se sustentó con un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo basándose en la aplicación del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1997), que permite dirigir la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, teniendo una misión, visión, mapa estratégico, objetivos estratégicos en sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), manteniendo las relaciones causa-efecto que se establecen entre los objetivos y contando con indicadores que evalúen el cumplimiento de los mismos.

Las herramientas de apoyo utilizadas fueron el tablero de control, la matriz de selección de iniciativa y la identificación de las iniciativas estratégicas apoyaron en la toma de decisiones y en la elección de la mejor opción para la empresa, la que mayores beneficios le aporta en ventaja competitiva, prestigio, atención en áreas de mejora, en impulsar su desarrollo para poder seguir creciendo e incrementando sus utilidades y cartera de clientes.

El objetivo del documento es establecer los objetivos estratégicos y presentar la propuesta de estrategia corporativa más conveniente para la empresa de acuerdo con los resultados obtenidos, y poder con ello responder al siguiente cuestionamiento.

¿Cuál es la iniciativa estratégica más conveniente para desarrollar en la empresa de acuerdo con el análisis de las herramientas de apoyo utilizadas?

Dicha información permitirá visualizar el entorno y que se cuente con el insumo necesario para planear estrategias de crecimiento, cambio o adaptación, así como tomar decisiones importantes sobre inversión, financiamiento y/o crecimiento, dependiendo del panorama presentado.

1.1. Referente teórico

1.1.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC) según Kaplan y Norton (1997), es una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa, para alinearlos en conjunto para el cumplimiento de la visión de la organización. El CMI traduce la visión y estrategia de negocios de una organización, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 1997). Permite dirigir la implementación de un plan y objetivos estratégicos mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas de negocio: Financieras, Clientes, Procesos internos y Formación y Crecimiento.

De igual forma Niven (2002) asegura que el CMI ayuda a las organizaciones a alinear estratégicamente sus objetivos, iniciativas y medidas de rendimiento a través de cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, en donde proporciona un enfoque equilibrado para la gestión estratégica, permitiendo una evaluación holística del desempeño organizacional.

De acuerdo con los autores anteriores el Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta que ofrece apoyo para mejorar la planeación estratégica y el rendimiento organizacional de una empresa, alineando los objetivos, las iniciativas y la visión que busca lograr la empresa bajo las cuatro perspectivas principales (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), que son las que permiten evaluarlas de manera integral.

1.2. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso sistemático y organizado, en donde una empresa crea un plan de acción para avanzar de una situación actual a un futuro deseado, determinando un conjunto de consideraciones para la toma de decisiones, e implementado por una organización para guiar permanentemente sus actividades y estructuras, (Rodríguez, 2012). Asimismo, Porter (1996), define a la planeación estratégica como la búsqueda de un plan de acción para desarrollar la ventaja competitiva de una empresa y llevarla a una posición superior en el mercado, capitalizando sus fortalezas y competencias distintivas, y respondiendo de manera efectiva a los cambios en el entorno.

Por su parte otro autor clásico (Mintzberg, 1994), describe la planeación estratégica como un proceso continuo que involucra la toma de decisiones y la asignación de recursos, con el propósito de configurar las acciones de una organización en relación con su entorno cambiante. Tomando como base lo anterior se puede decir que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y desarrolla estrategias efectivas para alcanzarlos, considerando sus recursos internos, así como como las oportunidades y amenazas del entorno externo.

1.3. Plan estratégico

El plan estratégico es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible, asegura Aramburu (2017). De acuerdo a David (2017), el plan estratégico es un proceso de desarrollo de una serie de metas y objetivos a largo plazo que una organización fórmula para alcanzar una visión claramente definida del futuro.

De igual manera Drucker (1954), lo describió como un conjunto de decisiones sobre qué hacer, qué no hacer y cómo hacerlo, tomadas para cumplir los objetivos de la organización. Lo que lleva a analizar el concepto como el documento en donde se plasman los objetivos a largo plazo de una organización y las estrategias específicas para lograrlos, alineando recursos y acciones de manera que aseguren su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

1.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, “son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización” (Martínez y Milla, 2012, p. 221). El autor Drucker (1954), define a los objetivos estratégicos como los resultados que una organización se propone alcanzar a largo plazo para cumplir su misión y visión.

Según Thompson y Strickland (2017), los objetivos estratégicos son los resultados clave y específicos que una organización busca lograr para implementar su estrategia y cumplir su misión. Por lo anterior, se dice que los autores analizados coinciden en que los objetivos estratégicos son las metas que define la empresa a largo plazo para establecer su dirección y asegurar el logro de su misión y su visión.

1.5. Tablero de Control

El Tablero de Control (T de C), según Ballvé (2006), es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. En él se eligen indicadores para el diagnóstico y medición de acuerdo con criterios gerenciales. Fleitman (2015), lo define como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

De igual forma como base de los anteriores conceptos, Kaplan y Norton (1997) mencionan que es un conjunto de indicadores seleccionados y medidas que proporcionan a los directivos una visión rápida y completa del estado de la organización. Gracias a las ventajas que proporciona se utilizó esta herramienta gerencial que hace uso de indicadores clave de rendimiento para evaluar y supervisar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y en la toma de decisiones.

2. Metodología

La presente investigación se sustentó con un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo basándose en la aplicación del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1997), que permite dirigir la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, en sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), manteniendo las relaciones causa-efecto que se establecen entre los objetivos y contando con indicadores para evaluar el cumplimiento de los mismos.

La empresa en estudio nace desde el año 2008 en Ciudad Obregón Sonora, México, como una microempresa familiar prestadora de servicios de mantenimiento residencial y empresarial con el objetivo de ser eficientes en el manejo del tiempo, ofrecer un servicio limpio y de excelente calidad incorporando el uso de tecnología y herramientas sofisticadas. Al paso de pocos años toma fuerza en el mercado y comienza a crecer como empresa. Debido a la gran aceptación y demanda deciden ampliar sus servicios a compañías con un enfoque más industrial, aumentando también su número de trabajadores.

El diseño de la planeación estratégica se ha realizado en dos etapas:

Etapas 1.

1. Se analizó la información obtenida del diagnóstico del proceso administrativo y un análisis interno de cada uno de los departamentos de la empresa, tratando de identificar las fortalezas y debilidades a través del análisis FODA, lo cual ayudó a conocer todo el entorno que rodea a la organización tanto en su ambiente externo como interno (David, 2003).
2. Así también se identificó la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta además de la elaboración de la cadena de valor, identificando cada uno de sus elementos.

Etapas 2.

1. Se busca establecer los objetivos estratégicos.
2. Elaborar el mapa estratégico de la empresa llevando una secuencia detallada entre los objetivos estratégicos, la estrategia y la visión de la empresa.
3. Agrupar dicha información en un tablero de control estratégico por perspectivas, objetivos, iniciativas e indicadores de medición, para tener una visión clara del comportamiento de la estrategia y su ejecución.
4. Desarrollar cada una de las iniciativas estratégicas propuestas en el tablero de control y evaluar cada una de éstas a través de una matriz de priorización, eligiendo al final la iniciativa estratégica más conveniente de acuerdo con las necesidades del empresario.

3. Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo comprobar que existen muchas áreas de oportunidad importantes. El objetivo será ayudar a potencializar las fortalezas de la empresa para tratar de disminuir las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. La fortaleza más importante que se pudo identificar es que la empresa está consciente que necesita ayuda para atender sus áreas de mejora y se presenta comprometida a la adaptación y cambio de nuevas estrategias para lograr poco a poco la mejora continua en beneficio de todos los trabajadores y de los propietarios de la misma.

La ventaja competitiva identificada con apoyo de la cadena de valor para la empresa de servicios de mantenimiento es que en un solo lugar se ofrecen servicios de mantenimiento desde jardinería, pintura, plomería, instalación de cercas, placas fotovoltaicas, limpieza, tabla roca, herrería y una lista muy variada de servicios que se pueden encontrar en un solo lugar sin necesidad de estar contratando a diferentes empresas para cada uno. El prestigio, la buena calidad de los productos, precio competitivo en el mercado, el trato personalizado y las entregas a tiempo hacen que la empresa de estudio se destaque de las demás.

El proceso de planeación estratégica, de acuerdo con Olivera y Hernández (2011), se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la organización.

La estrategia identificada más conveniente para la empresa de estudio fue la siguiente: Diferenciar a la empresa de los competidores a través de procesos y servicios orientados a la satisfacción de los clientes.

Los objetivos estratégicos identificados y alineados a la misión y visión de la empresa fueron los siguientes que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

Objetivos estratégicos identificados

1.	Incrementar los ingresos provenientes de los clientes industriales en un 3% anual en un plazo de 3 años.
2.	Incrementar la cartera de clientes un 10% ampliando la variedad de los servicios prestados en un plazo de 3 años.
3.	Implementar un proceso de evaluación de la satisfacción del 100% de los clientes atendidos en un plazo de 2 años.
4.	Capacitar al 100% del personal administrativo y operativo al año en los principales procesos de cada uno de los puestos.
5.	Actualizar el 20% de la maquinaria y equipo dentro de 2 años.
6.	Automatizar el 25% de los procesos internos de la empresa en los próximos 2 años aprovechando la tecnología.

Fuente: (información obtenida del diagnóstico del proceso administrativo de la empresa en la etapa 1.) Elaboración propia (2024).

Partiendo de los resultados obtenidos en la primera fase de la investigación, se inicia con la segunda fase, la cual consiste en un elaborar el mapa estratégico de la empresa llevando una secuencia detallada entre los objetivos estratégicos, la estrategia y la visión de la empresa, se pudieron obtener áreas importantes en los que la empresa considera importante trabajar y donde se obtienen los siguientes resultados, presentados en la tabla 2.

Tabla 2.

Mapa estratégico de una empresa prestadora de servicios de mantenimiento

Perspectiva		
Financiera	Incrementar los ingresos	Mayor Inversión
Clientes	Incrementar la cartera de clientes	Aumentar la variedad de servicios ofrecidos
Procesos Internos	Automatizar procesos aprovechando la tecnología	Evaluar la satisfacción del cliente
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación de personal	Optimizar al capital humano

Visión: consolidarnos a nivel regional como una empresa de servicios, comprometida con el bienestar de sus colaboradores y la total satisfacción del cliente, utilizando como principal herramienta la capacitación y mejora continua de nuestros procesos, cumpliendo con nuestras políticas ambientales, de seguridad y calidad.

Estrategia: Diferenciar a la empresa de los competidores a través de procesos y servicios orientados a la satisfacción de los clientes.

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997): El Cuadro de Mando Integral. Segunda edición. Barcelona, ediciones Gestión 2000. Elaboración propia (2024).

Después de aplicar el mapa estratégico se procedió a agrupar la información en un tablero de control estratégico por perspectivas, objetivos, iniciativas e indicadores de medición, para tener una visión clara del comportamiento de la estrategia y su ejecución más conveniente para la empresa, como se muestra en la siguiente tabla 3.

Tabla 3.

Tablero de control estratégico de una empresa prestadora de servicios de mantenimiento

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de Medida	Fuente	Meta	Precaución	Crítico	Iniciativa Estratégica
Financiera	1. Incrementar los ingresos provenientes de los clientes industriales en 3% anual en un plazo de 3 años.	Margen de utilidad neta	% Porcentaje	Contabilidad y Gerencia	Igual o mayor a 2%	1.9 a 1%	Menor a 1%	Programa de certificación de Pymes socialmente responsable
	5. Actualizar el 20% de la maquinaria y equipo dentro de dos años.	Índice de solvencia y liquidez	puntos	Contabilidad	Mayor o igual a 1.5	1.4 a 1	Menor a 1	Programa de certificación de Pymes socialmente responsable
Clientes	2. Incrementar la cartera de clientes un 10% ampliando la variedad de los servicios prestados en un plazo de 3 años.	Porcentaje de entrada de nuevos clientes	% porcentaje	Gerencia	Igual o mayor a 7%	6.9 a 5%	Menor a 5%	Programa de certificación de Pymes socialmente responsable
	Aumentar la variedad de servicios ofrecidos	Número de servicios	número	Gerencia, supervisor	Mayor al actual	Igual al actual	Menor al actual	Programa de evaluación de satisfacción del cliente
Procesos internos	6. Automatizar el 25% de los procesos internos de la empresa en los próximos dos años, aprovechando la tecnología	Tiempos de respuesta al cliente	tiempo	Recursos humanos, supervisor	Menor al actual	Igual al actual	Mayor al actual	Programa de certificación de Pymes socialmente responsable
	3. Implementar un proceso de evaluación de la satisfacción del 100% de los clientes atendidos en un plazo de 2 años.	Satisfacción del servicio	% porcentaje	Auxiliar contable, gerente y supervisor	85 al 100%	84-59%	Menor al 59%	Programa de evaluación de la satisfacción del cliente
Aprendizaje y desarrollo	4. Capacitar al 100% del personal administrativo y operativo cada año en los procesos principales de cada uno de los puestos	Número de trabajadores capacitados	% porcentaje	Recursos humanos	100 al 80% por año	79-60% por año	Menos de 59% por año	Programa de capacitación del personal en la automatización de procesos
	7. Optimizar al capital humano de acuerdo con las actividades propias de cada puesto	Puestos administrativos y operativos comparado con actividades de cada puesto	% Porcentaje	Recursos humanos	10 a 8%	7.9 a 6%	Menor de 6%	Programa de evaluación de la satisfacción del cliente

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997): El Cuadro de Mando Integral. Segunda edición. Barcelona, ediciones Gestión 2000. Elaboración propia (2024).

Al terminar de elaborar el tablero de control resultaron tres iniciativas estratégicas principales basadas en los objetivos estratégicos desarrollados consideradas las más convenientes, las cuales se presentan a continuación:

2.1. Iniciativa estratégica 1. Programa De Certificación De Pyme Socialmente Responsable

Objetivo: Preparar a la empresa en todas las áreas correspondientes para obtener el distintivo de empresa socialmente responsable, atendiendo sus áreas de oportunidad, agregando valor y reputación a su marca, prestigio, networking, cuidado del medio ambiente, apoyando la calidad de vida de sus trabajadores y ofreciendo la confianza de dicho distintivo a sus clientes, ayudar a incrementar su cartera de clientes, mayores posibilidades de ganar más licitaciones con los proyectos de clientes industriales, incrementar la rentabilidad de la empresa, su crecimiento en el mercado y alcanzar la suficiente liquidez para seguir creciendo.

Responsable: Los responsables principales de llevar a cabo este programa serán los encargados de trabajos especializados y encargado de desarrollo logístico quienes, por ser los propietarios de la empresa, serán los responsables de comunicar a los trabajadores el objetivo que se busca con la obtención del distintivo, coordinar las actividades y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, ya que es importante involucrarlos a todos para lograr el éxito del programa.

Indicadores que impacta: Los indicadores que se pretende impactar con la implementación del programa de certificación de Pyme socialmente responsable son:

- Margen de utilidad.
- Índice de solvencia y liquidez.
- Porcentaje de entrada de nuevos clientes.

Beneficios potenciales: Estos indicadores impactarán de manera positiva al programa de certificación de Pyme socialmente responsable, ya que la empresa al cumplir con los diferentes requisitos para obtener el distintivo mencionado, incrementará la confianza de los clientes actuales y potenciales, facilitará la obtención de mayor financiamiento, la posible atracción de inversiones, mejorar la reputación e imagen pública de la empresa y la fidelidad de los clientes, incrementando la cartera de clientes, además de mayor rentabilidad y utilidades para la empresa. Así también de manera interna los beneficios son crear una mejor estabilidad para los trabajadores, mejorando la cultura organizacional y disminuyendo la rotación.

Temporalidad de la implementación. Se pretende preparar a la empresa para certificarla en un plazo de un año.

2.2. Iniciativa estrategia 2: Programa De Evaluación De La Satisfacción Del Cliente

Objetivo: Detectar áreas de oportunidad que tenga la empresa, analizar y evaluar las relaciones con los clientes para asegurarnos que el cliente regrese o genere buena recomendación para futuros clientes.

Responsable: Los responsables principales de llevar a cabo este programa serán los encargados de trabajos especializados y encargado de desarrollo logístico quienes, por ser los propietarios de la empresa, serán los responsables de comunicar a los trabajadores el objetivo que se busca al evaluar la satisfacción de los clientes y se solicitará apoyo del supervisor operativo para asegurarse de que al finalizar los trabajos se le haga llegar al cliente la evaluación.

En el caso de puestos administrativos la encargada de recursos humanos será la responsable de llevar todo el proceso de vinculación con las universidades para los estudiantes practicantes y la publicación de vacantes en las bolsas de trabajo para los puestos operativos, la promoción de los perfiles, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto necesario en la empresa.

Indicadores que impacta: Los indicadores que se pretende impactar con la implementación del programa de evaluación de la satisfacción del cliente son los tiempos de respuesta al cliente, la satisfacción del servicio, puestos administrativos y operativos comparado con actividades de cada puesto.

Beneficios potenciales: Implementar un programa de evaluación de la satisfacción del cliente permitirá conocer cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene la empresa respecto a que tan bien se está prestando el servicio a los clientes, si se están cumpliendo los tiempos de entrega y la calidad que se está ofreciendo, para poder tomar decisiones al respecto.

Mantener la satisfacción del cliente es asegurar los ingresos constantes y continuos, por que el cliente seguirá eligiendo a la empresa para la prestación de servicios, así también apoyará en la recomendación con otros clientes permitiendo ampliar la cartera de clientes, se puede utilizar como estrategia de marketing para seguirse posicionando en el mercado de los servicios, se puede conocer la opinión del cliente y las necesidades que tiene, para aprovechar esa información y poder ampliar la variedad de servicios que presta la empresa.

La contratación de más personal o aceptación de estudiantes practicantes para la empresa evitará cargas excesivas de trabajo o realizar tareas de otras áreas que no les corresponden, apoyarlos en que estén más enfocados en sus tareas y teniendo resultados favorables a la empresa, a la hora de la producción y venta. Se tendrán empleados motivados para seguir trabajando en la empresa, menor rotación de personal, mayor producción laboral, mejor calidad en los procesos y tiempos de entrega con el cliente, además de que se puede crecer para atender más clientes, ofrecer mayor variedad de servicios, incrementar las ventas y la utilidad de la empresa.

Temporalidad de la implementación: Se pretende implementar el programa de evaluación de la satisfacción del cliente en un plazo de dos años.

2.3. Iniciativa estratégica 3. Programa De Capacitación Del Personal En La Automatización De Procesos

Objetivo: mejorar y facilitar los principales procesos de la empresa con la automatización, buscando el reducir tiempos, aumentar la productividad, minimizar fallas y asegurar el servicio de calidad al cliente.

Responsable: Encargada de sistemas y encargada de recursos humanos; estos dos puestos serán clave para el éxito del programa, la primera apoyando en decidir en conjunto con los encargados cuales son los programas que más beneficiarán a la empresa en la automatización de procesos, buscar las mejores alternativas en el mercado que cumplan con las necesidades de la empresa, implementando el programa. El segundo puesto apoyará en capacitar al personal de la empresa involucrada en dichos procesos para su mejor aprovechamiento y comprensión.

Indicadores que impacta: Número de trabajadores capacitados al año.

Beneficios potenciales: El uso de software y tecnologías para automatizar procesos y funciones en la empresa apoya en el cumplimiento de los objetivos, brindar un mejor servicio de calidad, mayor rapidez, estandarización en los procesos, disminución de recursos, se puede reducir los tiempos de entrega, mejora la productividad laboral, aumentar las utilidades de la empresa por que se pueden atender mayor cantidad de clientes en tiempos cortos, se puede obtener información importante y almacenarla o utilizarla para la toma de decisiones de marketing, áreas de oportunidad, capacitación, nuevos productos, etc.

Temporalidad de la implementación: Se pretende implementar el programa de capacitación de procesos automatizados en dos años.

4. Discusión

Al desarrollar cada una de las iniciativas estratégicas propuestas, se recurrió a la evaluación de éstas a través de una matriz de priorización representada en la tabla 4, la cual se realizó en conjunto con el empresario para detallar cada uno de los puntos más relevantes.

Tabla 4.

Matriz de priorización

Criterio Iniciativa	Relevancia Estratégica (del 1 al 5)	Viabilidad Financiera (del 1 al 5)	Viabilidad Técnica y Operativa (del 1 al 5)	Riesgo (del 1 al 5)	Suma
Iniciativa Estratégica 1. Programa De Certificación De Pyme Socialmente Responsable.	4	2	3	2	12
Iniciativa Estratégica 2. Programa De Evaluación De La Satisfacción Del Cliente.	5	5	4	3	17
Iniciativa Estratégica 3. Programa De Capacitación Del Personal En La Automatización De Procesos.	3	2	2	3	10

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997): El Cuadro de Mando Integral. Segunda edición. Barcelona, ediciones Gestión 2000. Elaboración propia (2024).

4.1. Iniciativa 1: Programa De Certificación De Pyme Socialmente Responsable

Relevancia estratégica: En esta iniciativa se calificó con un 4 considerando que es relevante por los beneficios que significan el obtener el distintivo ESR de acreditar y reconocer a la empresa por su nivel de compromiso de aportación social lo cual le proporciona ventaja competitiva, sin embargo, no es un distintivo indispensable para continuar ofreciendo sus servicios, posicionándose en el mercado y diferenciándose por su calidad.

Viabilidad financiera: Por ser un distintivo con una inversión razonable de \$22,500 (pesos mexicanos) para inscribirse más toda la inversión que se requiera para cumplir los requisitos que solicita el distintivo para obtener la certificación, por lo que se calificó con un 2 ya que es una inversión considerable que se debe planear y tomar en cuenta para llevarla a cabo, seguridad de obtener el distintivo ya que se necesitan realizar mejoras o cambios en las áreas de la empresa que resulten con un diagnóstico no favorable en la evaluación a través del cuestionario aplicado.

Viabilidad técnica y operativa: Al identificar las áreas de oportunidad en toda la gestión integral de la empresa se necesita involucrar a todos los puestos clave, asignar a un responsable de las solicitudes del distintivo, así como conformar un comité que sesione cada determinado tiempo y lleve un control de las mejoras que necesitan realizarse en la empresa. Es un trabajo en equipo y un nivel de compromiso de todos para poder lograr el objetivo, por tal motivo se le calificó con un 3 por ser actividades extra a las que se realizan en el día a día por parte de los involucrados, se requiere un plan de acción y actividades bien estructuradas para alcanzar la meta.

Riesgo: El participar en la convocatoria para obtener el distintivo de ESR se considera un nivel de riesgo considerable calificándolo con nivel 2 ya que el pago de la convocatoria no asegura la obtención del distintivo, es únicamente para iniciar el proceso de diagnóstico y que el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) evalúen la situación de la empresa y observen las mejoras y actividades que se deben de cumplir para poder obtener el distintivo, es apenas para iniciar el proceso y no es una seguridad que se obtenga, es un trabajo colaborativo entre todos los involucrados de la empresa, es una inversión considerable y la certificación es anual, debiendo cumplir con las normativas nacionales e internacionales referentes al grado de cumplimiento de RS y sostenibilidad de las organizaciones.

4.2. Iniciativa 2. Programa De Evaluación De La Satisfacción Del Cliente

Relevancia estratégica: Conocer la satisfacción de los clientes de la empresa de estudio se puede considerar de relevancia estratégica alta con un nivel 5 ya que nos permite conocer la probabilidad si el cliente volvería a comprar los productos, cómo fue el servicio prestado, los tiempos de entrega, la calidad, conocer sus necesidades y opiniones, información que puede ser utilizada de muchas maneras beneficiosas para el posicionamiento de la empresa, su aumento de utilidades, crecimiento, creación de nuevos productos, áreas de mejora, etc. tener clientes recurrentes y fieles a la marca no sólo aumentará su credibilidad, al medir de manera constante los niveles de satisfacción del cliente, se pueden detectar malas experiencias, insatisfacciones o quejas para así poder solucionarlo a tiempo antes de que escale y se convierta en un problema mayor que dañe la reputación de la empresa.

Viabilidad financiera: En este sentido la viabilidad financiera se califica con un 5, ya que la evaluación de los clientes se pretende hacer por medio de instrumentos sencillos elaborados por los encargados de la empresa con apoyo de un alumno practicante por lo que no se requeriría inversión considerable, más bien será investigación sobre los objetivos y la información que se busca recabar y la metodología el fundamento de los instrumentos. Dichos instrumentos se aplicarán por medio de correo electrónico a manera de formulario electrónico a los clientes después de terminar cada servicio de mantenimiento por lo que tampoco generarán costo.

Viabilidad técnica y operativa: En este indicador se asigna una calificación de 4, aunque elaborar, aplicar y aprovechar la evaluación de la satisfacción del cliente es tarea que se realiza en diferentes fases, la primera es la elaboración donde se puede tener colaboración académica para realizar la investigación, fundamentación teórica de los instrumentos y que objetivos y fases que se quieren conocer a través de dichos instrumentos.

En la segunda fase, la implementación, se pretende que sea realizada aprovechando los medios electrónicos como el correo, los formularios digitales y las hojas de Excel; la fase de aprovechamiento de la información se considera sea la más complicada en cierto sentido ya que tal vez no estén capacitados los encargados para saber qué hacer con la información que se recabe o esta no tenga un seguimiento adecuado por falta de tiempo o exceso de actividades de los puestos encargados.

Riesgo: El nivel de riesgo considerado para este programa de evaluación de satisfacción del cliente se considera con un 3, ya que el riesgo mayor puede ser que no cuente con el tiempo suficiente para recabar la información del cliente o que los encargados de la empresa no estén capacitados para aprovechar la información que se recabe al aplicar los instrumentos y no se cumpla con los objetivos establecidos.

4.3. Iniciativa 3. Programa De Capacitación Del Personal En La Automatización De Procesos

Relevancia estratégica: En la actualidad la empresa en estudio implementa la automatización de procesos mínima para la operación diaria en las áreas principales como la contable y la atención al cliente, por tal motivo la relevancia en este programa de capacitación del personal en ampliar la automatización de procesos se representa con una relevancia estratégica de 3, si bien hasta el momento la empresa ha podido prestar sus servicios y cumplir con los compromisos obtenidos con la forma de realizar sus procesos, aun así se tiene conciencia de que el uso de la tecnología y la automatización de dichos procesos traería grandes beneficios a la empresa, aumento de utilidades y crecimiento en la atención a los clientes es por ello que se considera una inversión importante en un mediano plazo para seguir creciendo.

Viabilidad financiera: Se le asignó una calificación de 2. La viabilidad financiera de este programa tiene dos etapas importantes la primera es considerar que sistemas o softwares son los más necesarios al momento para que la empresa siga creciendo y ofreciendo rapidez en sus servicios, minimizando tiempos, etc., lo cual es una inversión considerable entre los \$5000 hasta los \$100,000 (pesos mexicanos) dependiendo de lo que se requiera y en segundo lugar los costos de capacitar al personal que utilizará estos programas para poder aprovecharlos en beneficio de la empresa, considerando que pueden ser diferentes temas para cada una de las áreas de la empresa que se necesite capacitar, honorario de los capacitadores externos o internos, materiales, etc.

Viabilidad técnica y operativa: En este indicador se calificó con un 2 al programa de capacitación para la empresa de estudio, en donde se pretende seguir una metodología ISO 9004 e ISO 9001, la que proporciona orientación sobre cómo desarrollar un sistema formal para gestionar estas actividades diarias de los colaboradores de la empresa proporcionando un marco de referencia para poder planificar, ejecutar y realizar el seguimiento de las acciones de mejora.

Riesgo: El riesgo está cuantificado en un nivel 3 ya que la mayor problemática a la que se puede enfrentar la empresa de estudio en este indicador puede ser que no se logre el objetivo de implementar las capacitaciones necesarias para cada área o puesto de la organización; se puede enfrentar el riesgo de que esta propuesta estratégica solo quede en una propuesta por la falta de tiempo o de personas que lo lleven a cabo en la empresa, se sabe que existe la necesidad de ampliar la cantidad de personas que colaboran en la empresa para realizar esta y diferentes actividades que se concentran en pocos puestos los cuales se saturan de responsabilidades por lo que no hay seguridad en que se pueda realizar.

5. Conclusiones

Después de realizar un análisis de cada uno de los beneficios, relevancia, viabilidad financiera y técnica de cada una de las 3 iniciativas estratégicas propuestas para la empresa prestadora de servicios de mantenimiento basados en Kaplan y Norton (1997), estos fueron presentados y explicados al propietario de la misma, detallando ventajas y desventajas de los objetivos que busca la empresa y la comprensión de los riesgos que representa cada una de dichas iniciativas estratégicas, se llegó a la conclusión de que en estos momentos lo que la empresa busca como prioridad es el Programa De Certificación De Pyme Socialmente Responsable (iniciativa estratégica 1, valorada con 12 puntos), ya que para la empresa es una meta muy importante el implementar la mejora continua en la gestión socialmente responsable de sus actividades diarias; identificar áreas de oportunidad en toda la gestión integral, fortalecer la confianza de los clientes industriales que es el mercado al que está apostando con mayor interés para el crecimiento de su cartera de clientes, asegurando valor agregado a la imagen y competitividad institucional.

El trabajo de investigación elaborado a lo largo de las diferentes actividades de diagnóstico y análisis a los diferentes elementos que se involucran con la empresa de estudio tanto en el entorno externo como el interno permitió visualizar más a detalle la situación actual de la misma. Los resultados obtenidos en la matriz FODA permitieron evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, destacando el procedimiento a seguir para su análisis y comparación de cada una de las situaciones de la empresa, a partir de ello se pudo tener un panorama más amplio sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa tanto internos como externos.

Se identificó como una principal fortaleza la cartera de clientes industriales con los que trabaja la empresa de manera constante, lo cual también es una oportunidad para continuar creciendo y actualizándose en los servicios de mantenimiento que ofrece y tratar de minimizar las amenazas de las regulaciones y normas a cumplir para dichos clientes industriales, los cuales exigen a sus proveedores en este caso la empresa de servicios de mantenimiento el cumplir con normas de calidad, programas establecidos y regulaciones gubernamentales para continuar la relación laboral.

Gracias al análisis desarrollado durante estas etapas se obtuvo información importante como la identificación de la ventaja competitiva y la elaboración de la cadena de valor de la empresa. El objetivo del documento fue el de establecer los objetivos estratégicos y presentar la propuesta de estrategia corporativa más conveniente para la empresa de acuerdo a toda la investigación de que se ha realizado en las dos etapas de desarrollo, lo cual apoyó en responder el cuestionamiento inicial del documento, cumpliendo con el objetivo establecido. El trabajar con las herramientas de apoyo, permitió la identificación de las iniciativas estratégicas más convenientes y las que mayores beneficios le aportan a la empresa en su prestigio, atención de áreas de mejora, impulso a su desarrollo, así como al incremento de sus utilidades y cartera de clientes.

6. Referencias

- Aramburu, J. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita*.
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de contabilidad y dirección*, 3, 13-38.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. Pearson Education.
- David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16ª ed.). Pearson.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Fleitman, J. (2015). La importancia de los tableros de control. *Gestión en Salud*, 1-7.
- ISO International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría Central ISO.
- ISO International Organization for Standardization. (2018). *ISO 10004:2018. Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices de seguimiento y medición*. Ginebra, Suiza.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. 2ª ed. Ediciones Gestión 2000.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press.
- Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Olivera, D. y Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.
- Porter, M. E. (1996). Operational effectiveness is not strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Rodríguez, F. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. *Revista Española de Cardiología*, 65, 749-754.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as:

Conceptualización: Miranda Pablos, Flor de María; **Validación:** Navarro Arvizu, Elba Myriam; **Análisis formal:** Navarro Arvizu, Elba Myriam; **Curación de datos:** Navarro Arvizu, Elba Myriam; **Redacción-Preparación del borrador original:** Miranda Pablos, Flor de María; **Redacción- Re-visión y Edición :** Navarro Arvizu, Elba Myriam; **Visualización:** Miranda Pablos, Flor de María **Supervisión:** Navarro Arvizu, Elba Myriam; **Administración de proyectos:** Miranda Pablos, Flor de María **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Miranda Pablos, Flor de María, Navarro Arvizu, Elba Myriam.

Financiación: Esta investigación recibió financiamiento de parte del Instituto Tecnológico de Sonora.

Agradecimientos: La presente investigación surge durante el desarrollo de un proyecto del Doctorado en Gestión Estratégica de las Organizaciones del Instituto Tecnológico de Sonora.

AUTORES:

Flor de María Miranda Pablos:

Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Licenciada en Administración, Maestría en Educación Basada en Competencias y actual estudiante del quinto semestre del Doctorado en Gestión Estratégica de las Organizaciones. Maestra por asignatura del Instituto Tecnológico de Sonora desde el año 2012. Asesora de tesis y sínodo de exámenes profesionales. Autora, colaboradora en publicaciones de proyectos de investigación en revistas indexadas nacionales e internacionales. Coordinadora academias en el departamento de Educación. Asistente de la Jefatura del departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora apoyando en el área administrativa, programación de cargas académicas y atención a alumnos y docentes. Experiencia laboral en empresas como FORD, Coca Cola y Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), en las áreas de administración, contabilidad, atención a clientes, educación continua y vinculación. flor.miranda@itson.edu.mx

Índice H: 1

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-6115-8854>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=KdR5y0gAAAAI>

Elba Myriam Navarro Arvizu
Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Licenciada en Administración, Maestría en Administración y Doctorado en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño. Responsable del Programa Educativo de Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Maestra Investigadora del Departamento de Ciencias Administrativas. Responsable y colaboradora en proyectos de investigación. Asesora (Dirección) y revisora de trabajos de titulación. Responsable del Bloque de Administración del programa educativo de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas. Publicación de artículos arbitrados en revistas indizadas. Estancias Académicas: Detroit, USA; Madrid, España y Varsovia, Polonia. Presentación de Ponencias: Guanajuato, México; Montreal, Canadá; Lodz, Polonia y Bucaramanga, Colombia. Miembro del Cuerpo Académico CA-35 Modelo de Negocio en las Organizaciones. Líneas de Investigación: Administración para la mejora del desempeño, Desarrollo de Organizaciones y Administración en General.
elba.navarro@itson.edu.mx

Índice H: 2

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2695-0883>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=MvLezbYAAAAJ&hl=es&oi=ao>