



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

**TEMA:**

Modelo de planeación estratégica para la empresa ETIMET

*Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero de la Producción y Operaciones*

**AUTOR:**

Mateo Agustín Carpio Cordero

**DIRECTOR:**

MSc. José Iván Rodrigo Coronel

Cuenca-Ecuador

2020

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiarme por los caminos correctos y por todas sus bendiciones, a mi familia por enseñarme los mejores valores. A todos quienes me apoyaron para convertirme en la persona que soy hoy en día.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi principal agradecimiento es dirigido a Dios, porque gracias a Él puedo cumplir con este y todos mis objetivos planteados día a día. Estoy muy agradecido con mi familia y seres queridos; también agradezco profundamente a mis profesores por enseñarme durante varios años, además de mis compañeros y amigos por ser un apoyo incondicional.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## Contenido

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
Contenido.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ABSTRACT.....	vii
RESUMEN .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: LA ORGANIZACIÓN .....	2
1.1    HISTORIA Y GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA.....	2
1.2    ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.2.1    Introducción .....	3
1.2.2    Identificación y obtención de la información .....	3
1.2.3    Personal.....	4
1.2.4    Productos y servicios .....	5
1.2.5    Mercado .....	6
1.2.6    Precios o retribuciones .....	8
1.2.7    Instalaciones y recursos.....	9
1.2.8    Finanzas y rentabilidad .....	10
1.2.9    Información y comunicación .....	11
1.2.10    Toma de decisiones .....	12
1.2.11    Contingencias .....	13
CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	15
1.3    INTRODUCCIÓN .....	15
1.4    VALORES ESTRATÉGICOS .....	15
1.5    VISIÓN .....	17
1.6    MISIÓN .....	18
1.7    ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	20
3    CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....	23

3.1	INTRODUCCIÓN .....	23
3.2	TEMAS ESTRATÉGICOS .....	23
2.3	ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS E INTERNOS .....	25
3.2	ANÁLISIS FO, FA, DO, DA .....	26
3.3	EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS .....	28
3.4	ESTRATEGIAS DE VALOR (FO, FA, DO, DA) .....	29
3.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	30
3.6	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO.....	30
3.7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	31
3.7.1	Mapa estratégico.....	32
3.7.2	Tablero de control .....	33
3.8	MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	34
CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....		35
4.1	INTRODUCCIÓN .....	35
4.2	OBJETIVOS A CORTO PLAZO .....	35
4.1	MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES .....	36
CONCLUSIONES .....		38
RECOMENDACIONES .....		39
BIBLIOGRAFÍA.....		40
Bibliografía .....		40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor .....	23
Figura 2: Mapa de procesos .....	24
Figura 3: Mapa estratégico.....	32

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Identificación de valores estratégicos.....	16
Tabla 2: Matriz de identificación de valores estratégicos .....	22
Tabla 3: Temas estratégicos .....	25
Tabla 4: Análisis FODA.....	26
Tabla 5: Análisis FO-FA-DO-DA .....	27
Tabla 6: Declaratoria de los asuntos críticos .....	27
Tabla 7: Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos .....	29
Tabla 8: Estrategias de valor .....	30
Tabla 9: Objetivos estratégicos e Indicadores clave de desempeño .....	31
Tabla 10: Tablero de control Fuente: Autor .....	33
Tabla 11: Matriz para la implementación del plan estratégico .....	34
Tabla 12: Objetivos a corto plazo .....	35
Tabla 14: Matriz para la implementación del plan operativo anual .....	37

## ABSTRACT

The following document presents a Strategic Planning Model for the company Etimet. This proposal was created to solve an existing problem within the organization. It includes the analysis of the initial situation, strategic direction, and planning in the short and long term. To carry out this plan, it was necessary to involve all the personnel of the organization showing them the current situation of the company and, above all, where it plans to go in the future. In this way, it was possible to have a positive impact on Etimet's organizational culture, motivating all its personnel to contribute from their work position in the correct fulfillment of the proposed organizational objectives and indicators. Finally, this model helps the organization to structure itself with solid foundations to achieve sustainable growth over time.

Keywords: mission, vision, strategic direction, long term planning, short term planning, annual operative plan

TRANSLATED BY

NCORPIOC .



PAULA NICOLE CARPIO CORDERO

## RESUMEN

En el siguiente documento se presenta un Modelo de Planeación Estratégica para la empresa Etimet. Esta propuesta se generó para solucionar una problemática existente dentro de la organización; incluye el análisis de la situación inicial, direccionamiento estratégico y planificación a corto y largo plazos. Para realizar esto, fue necesario involucrar a todo el personal de la organización, exponiéndoles la situación actual en la que se encuentra la compañía y, sobre todo, a donde se plantea llegar en el futuro. De esta manera, se logró impactar de manera positiva en la cultura organizacional de Etimet, motivando a todo su personal a aportar desde su puesto de trabajo en el correcto cumplimiento de los objetivos e indicadores organizacionales planteados. Finalmente, este modelo ayuda a la organización a estructurarse con bases sólidas para conseguir un crecimiento sostenible en el tiempo.

Palabras clave: misión, visión, direccionamiento estratégico, planificación a largo plazo, planificación a corto plazo, plan operativo anual.



Iván R. Coronel  
COORDINADOR DE  
CARRERA Y  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



Mateo Carpio Cordero  
INGENIERIA DE LA PRODUCCION Y OPERACIONES

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones están expuestas a cambios bruscos que pueden afectarlas de manera positiva o negativa en base a su capacidad para reaccionar ante los mismos. Además, la competencia entre las diferentes organizaciones es cada vez mayor y los clientes son cada vez más exigentes. Es por esto, que la planeación, toma de decisiones y ejecución correcta de los procesos son factores de gran importancia para el éxito y sostenibilidad de una empresa a lo largo del tiempo.

Por su parte, Etimet en sus inicios era una empresa pequeña, en la cual, solo trabajaban sus propietarios. Sin embargo, con el pasar del tiempo, fue creciendo notablemente, lo que causó inconvenientes debido a que la estructura de la empresa no estaba preparada para esto. La propuesta de un plan estratégico solucionará estos inconvenientes pues no solo muestra la realidad actual de la organización, sino que se plantea el futuro al cual se quiere dirigir. Además, involucra a todos sus miembros y la encamina a lograr resultados positivos.

En este documento expondremos el modelo de planeación estratégica para la empresa Etimet, mostrando detalladamente cada una de sus partes. El mismo se realizó de una manera clara, concisa y bien estructurada para que, cualquier miembro de la organización, ya sea externo o interno, pueda entender su funcionamiento y aplicación.

# **CAPÍTULO I: LA ORGANIZACIÓN**

## **1.1 HISTORIA Y GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA**

Etimet es una empresa familiar fundada en el año 2016 por dos miembros que son accionistas y, además, son trabajadores activos de la misma. La empresa se dedica a la importación, fabricación y comercialización de todo tipo de etiquetas autoadhesivas y no adhesivas y productos relacionados con las mismas. Además, también cuenta con ciertos productos textiles. En sus inicios, Etimet tenía en su portafolio de productos solo aquellos que importaba, básicamente eran cintas de impresión, cintas textiles, etiquetas antirrobo, entre otros. Debido a que el mercado solicitaba un producto complementario de los importados, Etimet compraba etiquetas nacionalmente y las revendía a sus clientes. Sin embargo, con el pasar del tiempo, Etimet se convirtió en una de las empresas líderes en el Ecuador en venta de cintas de impresión, por lo que decidió invertir en una máquina para fabricar sus propias etiquetas y reducir el trabajo con terceros, evitando problemas en cuanto a la entrega del producto; asimismo, esto generaba una reducción considerable en costos y, por ende, aumentaba las utilidades de la empresa. Es así como la empresa ha tenido un crecimiento importante, permitiendo realizar inversiones en maquinarias, sistemas, equipos, entre otros, que mejoren ciertos procesos, con el fin de mantener siempre satisfechos a los clientes, su personal y, en general, todos sus stakeholders.

La empresa se caracteriza por buscar clientes que consuman volúmenes altos. Además, trabaja con varios distribuidores, sobre todo de sus productos importados, lo que genera un mayor alcance y volumen en ventas. Es una empresa relativamente nueva, pero con grandes expectativas en cuanto a su crecimiento, es por esto que no se limita a realizar inversiones que generen rentabilidad en el futuro, siempre tomando en cuenta el área financiera para poder cubrir dichas inversiones en el tiempo propuesto. Es importante destacar que, hasta el momento, todas las importaciones realizadas se han hecho sin financiamiento externo debido a que esto incrementaría sus costos y, por ende, los precios de venta a sus clientes. Etimet en sus cuatro años de funcionamiento ha asistido a varias ferias realizadas en diferentes partes del mundo, con el fin de estar a la vanguardia de todo lo que sucede en el mercado de etiquetas y productos relacionados. Esto también ha generado impactos positivos en la compañía debido a que se han

conseguido nuevos productos para su portafolio, cerrando importantes negocios que generan una mayor rentabilidad para la misma.

Etimet tiene dos productos principales dentro de su portafolio: cintas de impresión o ribbons y etiquetas adhesivas. Estos dos productos tienen varios materiales en los que pueden ser trabajados, dependiendo básicamente de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, los productos que son refrigerados o están sometidos a factores extremos como rozamiento, exposición a la luz, durabilidad de largo tiempo, entre otros, necesitan ser impresos con un ribbon de mayor resistencia y un material de etiqueta que resista dichos factores.

## **1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL**

“El análisis situacional inicial es un examen exhaustivo, minucioso y detallado de los datos y de la información interna y externa de interés relevante para establecer la dirección estratégica de la empresa, y a partir de esta, para elaborar la planificación de largo y corto plazos, preparar los procedimientos y disponer los recursos necesarios, y proceder a la acción estratégica.” (Coronel, 2018)

### **1.2.1 Introducción**

El primer paso para realizar un proceso de planificación estratégica, es analizar la situación actual de la empresa Etimet en todos sus ámbitos de gestión, para así tener una visión holística sobre la realidad por la que atraviesa la compañía y direccionar estratégicamente, además de realizar una planificación a corto y largo plazo.

### **1.2.2 Identificación y obtención de la información**

Para la identificación y obtención de la información, es necesario abarcar varios ámbitos que puedan influir directa o indirectamente al giro de negocio. Es por esto que la empresa basó la información en nueve ámbitos: personal, productos y servicios, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias. Cada uno de ellos contiene varias preguntas, las cuales se respondieron considerando a todo el personal de Etimet. Debido a que es una empresa pequeña y cuenta con ocho empleados, se pudo involucrar a cada uno de ellos para obtener una información más profunda y

específica. A continuación, se puede encontrar desglosado todos los ámbitos antes mencionados con sus respectivas preguntas.

### **1.2.3 Personal**

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

Etimet cuenta con un personal capacitado en cada una de sus áreas. Se han realizado capacitaciones y actualizaciones en ciertas áreas importantes como es las importaciones, las mismas que están sometidas a ciertos cambios y variaciones.

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

Actualmente la empresa cumple con todas las leyes que el gobierno o, en este caso, el Ministerio del Trabajo ha dispuesto para todas las compañías en el Ecuador. Es muy importante cumplir estrictamente con esto pues en cualquier momento, la empresa puede estar sujeta a auditorias tanto externas como internas.

- ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

En cuanto a las prestaciones, el personal de Etimet está satisfecho pues, además de tener un sueldo fijo, todos reciben una remuneración extra de acuerdo a su cargo. Por ejemplo, en el área de producción normalmente se trabajan horas extras y esto genera un mayor ingreso a los empleados. De igual manera, todos los vendedores comisionan por sus ventas.

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

En cuanto al personal, cualquier empleado de la organización está en la capacidad de ganar un porcentaje de comisión por cada venta realizada, esto varía de acuerdo al alcance que se haya obtenido. Esto no quiere decir que todo el personal puede vender, pero todos pueden aportar con diferentes clientes para que un asesor comercial realice la gestión y en caso de concretarse, una parte de la comisión por la venta, se comparte con la persona que otorgó el cliente. Esto también aplica para personas externas que puedan

facilitar clientes a la organización, pero su comisión será únicamente por las tres primeras compras. Para los clientes, constantemente se realizan promociones por ciertas temporadas, ofreciendo descuentos en precios o producto a cambio de un cierto nivel de compra.

- ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

A través de una correcta gestión del talento humano, de los distintos procesos de la organización y de un buen manejo de indicadores clave de desempeño

#### **1.2.4 Productos y servicios**

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

Nuestro producto estrella es la cinta de impresión llamada Ribbon, la misma que dio inicio a nuestra empresa. En este producto nos destacamos por nuestra calidad y precio, siendo posiblemente el mejor o de los mejores del mercado. Es así como hemos conseguido que nuestra propia competencia compre este producto a nosotros.

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

Debido a que la empresa cuenta con un crecimiento cada vez mayor, la empresa está pensando realizar una inversión en maquinarias que nos ayude a ampliar nuestro portafolio de productos. Sin embargo, el incremento de nuevos productos en los últimos meses no ha sido considerable debido a que se ha intentado potenciar los que actualmente se manejan.

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

Actualmente Etimet cuenta con un portafolio establecido, al no ser productos y tecnologías que se desarrollan en el país, no se puede innovar en la composición del material, pero a pesar de eso, Etimet está a la vanguardia de las últimas tecnologías en productos de la industria en la que se desarrolla, por otro lado, se enfoca en innovar en las estrategias y servicios que brinda.

- ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

El valor agregado que se da a nuestros productos es el servicio que se da a los clientes. En ciertos casos, cuando se tienen clientes con consumos

considerables, se puede facilitar maquinaria a comodato logrando con esto fidelizar a los clientes. Esto necesariamente debe estar acompañado por un contrato en el que se establecen varios términos y condiciones que deben ser cumplidos por las dos partes.

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

En cuanto a la calidad de los productos se cumple con los más altos estándares requeridos por el mercado. La productividad no siempre es aprovechada al máximo debido a que, al no contar con maquinaria de gran velocidad, en ciertas ocasiones se forma un cuello de botella en el área de producción. Si bien, existe la posibilidad de trabajar más horas diarias, el costo-beneficio no justifica ya que no siempre se tienen órdenes de producción para mantener trabajando a la máquina por dos turnos.

### **1.2.5 Mercado**

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

El mercado que actualmente se atiende, es la industria en general, las etiquetas se utilizan para identificar cualquier tipo de producto, por lo que es usado en varios sectores, sobre todo, el alimenticio.

- ¿Quiénes son nuestros proveedores?

La empresa tiene proveedores locales e internacionales. Normalmente, se compra localmente todos los productos que no tienen alta rotación y, por ende, no justifica importar o simplemente, es para consumo propio de Etimet. Por otro lado, el mayor volumen de compras son productos del exterior, pues algunos de ellos son materias primas que se utilizan para ser transformadas y después comercializadas a los clientes. De igual manera, se tienen varios productos que se importan y se venden sin pasar por ningún proceso de transformación.

- ¿Quiénes son nuestros competidores?

Actualmente nuestros competidores son las empresas dedicadas a la impresión flexo gráfica, imprentas en general, importadores de ribbons, entre otros. Existen varias empresas dentro del mercado ecuatoriano como Engoma Adhesivos, WA Etiquetas, Supraplast, Flexoviteq, Flexocodintesa, Adhinflex, entre otras. Sin embargo, Etimet cuenta con un producto destacado en el mercado, el Ribbon, producto que sirve para realizar impresión en diferentes tipos de etiquetas, el mismo que debido a su calidad y precio, ha logrado introducirse en varias de las empresas competidoras mencionadas anteriormente.

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

Nuestros competidores y nuestros clientes han demostrado su satisfacción al momento en el que empiezan a trabajar con nosotros pues los tiempos de entrega, calidad, precios y facilidades que brinda Etimet ha generado confianza en cada uno de ellos. En ciertos casos, debido al exceso de trabajo, los tiempos de entrega se prolongan por un tiempo mayor al normal, es por esto que se ha determinado tener stock para empresas con las que se trabaja mes a mes.

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

Al ser Etimet una empresa con tan solo cuatro años de participación en el mercado, no cuenta con una maquinaria que pueda fabricar etiquetas con características complejas. Esto no quiere decir que no se tenga un buen alcance, pues Etimet está presente en varias ciudades a nivel nacional con proyecciones a formar parte de un mercado de exportación para un futuro. Los niveles de venta de la empresa están por encima de varias empresas que tienen más de veinte años de participación en el Ecuador.

### **1.2.6 Precios o retribuciones**

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

Los precios de venta son variables para cada cliente y esto depende directamente del volumen de compra. Se ha intentado estandarizar 3 tipos de precios, pero en ciertos casos no se ha logrado. Para analizar el costo de un producto dependerá primero del costo de la materia prima, después se agrega una utilidad por encima de ella. Si los productos son importados, se debe considerar el costo de importación, aduanas y transporte del mismo.

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

Se tienen varias facilidades de negociación con los clientes, empezando con el crédito otorgado que puede ser de un máximo de 60 días calendario. También ofrecemos entregas a nivel nacional.

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

Nuestros precios dentro del mercado son los mejores en ciertos productos. Por ejemplo, en los ribbons tenemos un precio realmente competitivo y muy difícil de igualar, esto obviamente repercute en el volumen de compra que se tenga. En cuanto a los otros productos como etiquetas, se tiene precios similares que en algunas ocasiones resulta por debajo de los precios de la competencia, mientras que en otros está por encima.

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

Además de ofrecer excelentes precios, la calidad de nuestros productos cuenta con varias certificaciones internacionales como ISO 9001, ISEGA, FDA, entre otros. Esto garantiza a todos nuestros consumidores que nuestros productos tienen una excelente calidad reconocida a nivel mundial. Asimismo, tienen las certificaciones antes mencionadas que, hoy en día, muchas empresas

lo solicitan. Antes de ofertar productos nuevos, primero se realizan varias pruebas estrictas de calidad.

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

Nuestros clientes están satisfechos con los precios que se entregan y, en caso de que la competencia ofrezca una mejora, nosotros estamos dispuestos a mejorarlos.

### **1.2.7 Instalaciones y recursos**

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

Actualmente Etimet no cuenta con instalaciones propias, por lo que arrienda un galpón que no está adaptado en su totalidad para cumplir con las necesidades requeridas. Se planifica que para el año 2022, Etimet contará con sus instalaciones propias.

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

Los equipos con los que se cuenta pueden producir en velocidades menores respecto a otros. Si no se ha realizado inversión en nuevos equipos es debido a que primero se debe contar con volúmenes de venta mayores para que se pueda justificar una inversión. Etimet está por invertir en equipos nuevos que puedan mejorar la productividad.

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

En los inicios se decidió cambiar la facturación física por la electrónica debido a que se reduce el uso de papel que, además de reducir costos, se reduce el impacto generado en cuanto al medio ambiente. Además de esto, se han planteado propuestas de recibir por parte de los clientes, ciertos materiales que se puedan reutilizar, pero hasta el momento, no se ha concretado. Se debe

destacar que la empresa trabaja con materias primas que poseen certificación FSC, lo que genera una gran ayuda para el medio ambiente.

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

Actualmente no se cuenta con un sistema o un método para gestionar el capital intelectual aunque se plantea documentar todos los procesos y experiencias que los actuales trabajadores han tenido, para así facilitar la incorporación de nuevos miembros, por otro lado la inteligencia del negocio se va captando en toda la base de datos y experiencia que se va teniendo a lo largo de los años, a pesar de esto se recomienda que se debería mejorar en la forma en la que se tabula y se interpreta esos datos para plantear mejores estrategias.

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

La empresa tiene cuatro años de funcionamiento y debido a la expansión, se ha tenido que cambiar de sitio en cuatro ocasiones. Sin embargo, se planifica la construcción de una planta adecuada, en el transcurso del 2022.

### **1.2.8 Finanzas y rentabilidad**

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

Al ser una compañía nueva, no contamos con un fondo de inversión realmente fuerte. Se tiene posibilidades de inversión entre medianas y grandes. Por el momento se va a realizar una inversión mediana-pequeña que añade productos a nuestro portafolio.

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

En ciertas temporadas es difícil cobrar las cuentas vencidas por lo que se pueden pasar momentos de baja liquidez. Pero actualmente la empresa cuenta con un flujo de ingresos considerable, lo que nos ayuda a tener buena liquidez.

- ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

La empresa no está expuesta a varios riesgos financieros pues no se han realizado préstamos muy grandes.

- ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Nuestra economía está controlada por un contador con altos conocimientos para conocer el estado en el que se encuentra la empresa como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, roles de pago, entre otros.

- ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Nuestra rentabilidad desde su inicio y respecto a la actual, ha incrementado considerablemente. En los últimos meses se ha mantenido una rentabilidad muy buena pero la diferencia no es muy grande de un mes respecto a otro.

### **1.2.9 Información y comunicación**

- ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Etimet constantemente se actualiza con nuevas tecnologías que salen al mercado. Esto se ha conseguido asistiendo a las ferias de exposición más grandes del mundo en años anteriores. Además, Etimet asistió a ferias realizadas en Brasil el mes de marzo del 2019.

En cuanto a la captación de información relevante con respecto a los competidores, precios y productos ofertados, se consigue a través de una comunicación directa con los clientes, competidores, proveedores y en general, todos sus stakeholders.

- ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

La información se organiza de acuerdo a las necesidades que tiene el cliente. Es decir, si hay algún problema crítico por parte del cliente, este tiene más prioridad sobre otros. También se prioriza las órdenes de acuerdo a la categoría del cliente.

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

Etimet no cuenta con un ERP con todos los módulos necesarios para su gestión, por lo que sería de gran ayuda integrar los mismos en futuro. En la comunicación externa principalmente se usa redes sociales para el ámbito de comunicación y promoción de la empresa, y el uso de WhatsApp para la relación con el cliente. A futuro se debería pensar en la implementación de un CRM y conseguir un community manager para el manejo de las redes sociales.

- ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

Recientemente se migró a un nuevo sistema de contabilidad que puede generar diferentes informaciones, inclusive gráficos del alcance logrado por un vendedor al final del mes, manejo de caja chica, entre otros. También este sistema está en la capacidad de controlar el inventario para que no existan faltantes o sobrantes de cualquier producto

- ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Para los sistemas comunicacionales internos se hace uso de WhatsApp entre todos los miembros de la empresa, por lo que no se mide la efectividad. En cuanto a los externos, tampoco se mide la efectividad, aunque se debería analizar las estadísticas que las mismas redes sociales ofrecen.

#### **1.2.10 Toma de decisiones**

- ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

La toma de decisiones en una compañía, independientemente de su tamaño, es de gran importancia y a su vez, es muy delicado pues si bien puede ser positivo para la empresa, puede ocasionar varios problemas o riesgos innecesarios. La toma de decisiones en Etimet siempre es consultada con todo el personal pues todos deben aportar con sus opiniones para que cualquier decisión que se tome, sea la correcta. Sin embargo, la decisión final siempre queda a cargo de la gerencia.

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

Las decisiones claves las toman los accionistas que en este caso son dos personas.

- ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

El criterio más importante para tomar una decisión es los beneficios que esta pueda traer a la organización y en qué tiempo. Además, se analiza cómo puede influir en otros aspectos tales como la infraestructura, capital humano, entre otros.

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

La información es un factor muy importante, pues sin ella se tomarían decisiones vacías y sin argumentos. Por ejemplo, si se quiere invertir en una máquina nueva, utilizamos cierta información de materia prima para conocer si la misma funciona correctamente con dicha maquinaria.

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

Cualquier decisión que se vaya a tomar, siempre se informa con anticipación al personal puesto que sus comentarios han sido muy importantes. En muchas ocasiones, al estar ellos en contacto con el cliente constantemente, escuchan las necesidades que éste tiene transformándolas en información necesario y de apoyo para la toma de decisiones.

### **1.2.11 Contingencias**

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

En la empresa, el personal cuenta con la capacidad de sustituir a cualquier otro en caso de que este abandonara la compañía. En cuanto a los recursos, se cuenta con empresas cercanas con las que se puede trabajar si existiera una contingencia. Por ejemplo, ciertas etiquetas se tercerizan debido a diferentes factores.

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

Se tendría que reestructurar los procesos. Sería muy importante tener documentados todos los procesos, sobre todo los de mayor importancia pues en caso de que existan cambios bruscos en alguno de ellos, la empresa esté preparada para adaptarse a dichos cambios.

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

La empresa cuenta con varios proveedores calificados, lo que facilita el reemplazo de uno por otro en caso de surgir una emergencia.

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

Lo importante para poder controlar el mercado es tener varios productos, es decir, en caso de que exista una alteración en uno de ellos, se pueda reemplazar sus ventas con las de otro que utilice un mercado similar. También es importante contar con información que pueda ayudar a abrir otras líneas de productos para que el mercado sea flexible, que no sea siempre el mismo.

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

En el caso del macro entorno, al ser más difícil de planificar sus contingencias por la amplia posibilidad de sucesos que pueden ocurrir, podría emplearse una herramienta de análisis externo como es el caso del Pestal para tener una mejor visión y tomar una decisión más acertada.

## **CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.3 INTRODUCCIÓN**

Después de conocer detalles más profundos de la organización como su giro de negocio, historia y su estado actual, se procede con el direccionamiento estratégico, el cual forma parte de la planeación estratégica y se enfoca primeramente en el funcionamiento interno de la organización para después desarrollar un enfoque hacia lo externo.

“Establecer la dirección estratégica de una organización consiste en definir el marco de convicciones filosóficas (valores estratégicos) que sustentan las ventajas competitivas de ésta, con el fin de alcanzar el escenario en el que aspira desenvolverse en el futuro (visión), mediante el cumplimiento de un cometido característico y propio (misión), desarrollado de una manera específica y diferencial (estrategia empresarial).” (Coronel, 2018)

### **1.4 VALORES ESTRATÉGICOS**

En la actualidad, los valores estratégicos empresariales han cambiado drásticamente respecto a otros años, donde la alta dirección normalmente dirigía con exceso de autoridad, generando un incómodo ambiente laboral.

De acuerdo a lo propuesto por el autor Iván Coronel, los valores estratégicos son un conjunto de atributos que definen a la organización, siendo un referente para conocer lo que la misma pretende alcanzar en su futuro. Además, afirma que estos atributos pertenecen a la personalidad de la empresa como tal, definiendo su cultura organizacional. (Coronel, 2018)

En la empresa Etimet se hizo una reunión con todo su personal para definir y discutir acerca de los valores que caracterizan a la organización. En primer lugar, se hizo una lluvia de ideas donde cada uno de los miembros de la organización, daban sus aportes y opiniones. Posterior a esto, se destacaron los valores más importantes de todos los que se mencionaron, obteniendo un total de ocho valores estratégicos, los mismos que se ponderaron para conocer cuáles eran los más importantes para la organización, considerando cinco de los ocho expuestos inicialmente.

A continuación, podemos observar un cuadro con los ocho valores mencionados anteriormente y después del mismo, están los cinco valores estratégicos con mayor relevancia para la organización, tabla 1.

DIMENSIONES	DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS					CARACTERIZACIONES
	NI	PI	I	MI	SI	
Honestidad en lo que ofrecemos					■	Brindamos a nuestros clientes un producto y servicio que cumple con los más altos estándares de calidad
Lealtad a la empresa				■		Los empleados son fieles a la marca y empresa buscando siempre el bienestar de la misma y buscando una permanencia a largo plazo
Trabajo en equipo				■		Para cumplir las metas y objetivos en Etimet, se trabaja de forma unida, eficiente y en un ambiente de cordialidad.
Compromiso					■	El personal de Etimet es responsable y proactivo con sus responsabilidades, los clientes y los intereses de la empresa
Aprendizaje continuo			■			Constantemente nos actualizamos en la tecnología y avances de la industria en la que nos desenvolvemos
Respeto a nuestro personal y clientes					■	El trato entre el personal de la empresa y hacia el cliente se lleva con la mayor cortesía posible respetando razas, creencias, sexo o cualquier aspecto de la persona.
Respuesta inmediata					■	Nos esforzamos por responder a las necesidades y requerimiento de los clientes de la manera más ágil y oportuna posible
Reputación Colectiva			■			Etimet transmite una imagen transparente desarrollando atributos que nos hacen ser una empresa elegida por nuestros clientes, empleados y proveedores.

Tabla 1: Identificación de valores estratégicos

Fuente: Autor

- **HONESTIDAD EN LO QUE OFRECEMOS:** Brindamos a nuestros clientes un producto y servicio que cumple con los más altos estándares de calidad
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Para cumplir las metas y objetivos en Etimet, se trabaja de forma unida, eficiente y en un ambiente de cordialidad.
- **COMPROMISO:** El personal de Etimet es responsable y proactivo con sus responsabilidades, los clientes y los intereses de la empresa
- **RESPECTO A NUESTRO PERSONAL Y CLIENTES:** El trato entre el personal de la empresa y hacia el cliente se lleva con la mayor cortesía posible respetando razas, creencias, sexo o cualquier aspecto de la persona.
- **RESPUESTA INMEDIATA:** Nos esforzamos por responder a las necesidades y requerimiento de los clientes de la manera más ágil y oportuna posible

## 1.5 VISIÓN

La visión es el segundo aspecto más importante dentro del direccionamiento estratégico. Por lo tanto, se la debe definir con la mayor responsabilidad posible debido a que sirve como base para los procesos que vienen después. Además, la visión prepara a la organización para precisar lo que se desea alcanzar en un lapso de tres a cinco años.

“Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.” (Jhonson, 2006)

Para definir la visión de la empresa Etimet, es fundamental responder ciertas preguntas que servirán de guía para su correcta elaboración. Estas, se encuentran a continuación.

### Aspectos Importantes

- A. ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?
- Se aspira ser el proveedor líder de cintas de impresión o ribbons en el mercado ecuatoriano, además incursionar en nuevos mercados internacionales e incrementar el portafolio de productos relacionados con la industria autoadhesiva para así, ofrecer diferentes soluciones a los clientes.
- B. ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?
- Para encaminar a la organización a lograr sus objetivos planteados. También, para preparar a los cambios que puedan surgir en el futuro, ya sean negativos o positivos.
- C. ¿Qué queremos ser?
- Una empresa con un alto prestigio, destacándose por su excelente producto y servicio.
- D. ¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente que buscamos?
- Etimet, plantea un plazo de cinco años para alcanzar sus metas

Después de haber respondido estas preguntas y tener definido lo que la empresa pretende alcanzar, se presenta la siguiente declaratoria:

“Etimet aspira incrementar su portafolio de productos, incursionar en nuevos mercados y aumentar los ingresos hasta el 2024, convirtiéndose en la empresa líder en la distribución de ribbons, etiqueta adhesiva blanca y nuevos productos autoadhesivos dentro del mercado ecuatoriano, con proyecciones a introducirse en mercados internacionales.”

## **1.6 MISIÓN**

La misión es el tercer elemento del direccionamiento estratégico y se puede decir que tiene el mismo grado de importancia que la visión pues están interrelacionadas.

Según el autor Octavio Reyes, la misión es la declaración del propósito o razón de ser de la organización, especificando el giro del negocio y que se pretende cubrir. (Reyes, 2012)

Al igual que en la visión, para definir la misión también existen aspectos importantes que deben tomarse en cuenta. A continuación, la información levantada.

### Aspectos Importantes

#### A. ¿Qué somos?

Etimet es una empresa dedicada a la fabricación, importación y comercialización de varios productos de etiquetado y, en general, la línea de autoadhesivos. Dentro de su portafolio de productos también podemos encontrar cintas de impresión, cintas textiles, etiquetas antirrobo, equipos de impresión, entre otros.

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

Etimet se encuentra en la actividad económica de la importación, comercialización y producción de etiquetas y todo lo relacionado con la línea autoadhesiva.

#### C. ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Dentro de nuestro portafolio de productos podemos destacar varios productos como ribbons, etiquetas autoadhesivas, etiquetas textiles, etiquetas antihurto, impresoras, equipos de marcación, cintas de embalaje y todos los productos relacionados con la línea de autoadhesivos.

D. ¿Por qué y para qué existimos?

Nuestra principal razón de existir es proveer productos que cumplan con los más altos estándares de calidad dentro de la línea de autoadhesiva, ofreciendo un servicio personalizado, ágil y confiable. Además, nuestra intención constantemente es generar empleo.

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

Nuestro trabajo aporta valor principalmente a todos los clientes que forman parte de Etimet pues la idea es mantener una relación comercial a largo plazo, generando un beneficio mutuo. También genera valor para los accionistas, empleados y en general, todos sus stakeholders.

F. ¿Cómo creamos valor?

Ofreciendo productos que cumplen con los más altos estándares de calidad con un servicio personalizado a cada uno de nuestros clientes. Etimet se basa en las necesidades que tienen los clientes para ofrecer la solución más viable pues, dentro de la línea autoadhesiva y demás productos del portafolio, existe una gran variedad de aplicaciones, calidades y precios que se adaptan a las necesidades de los clientes.

G. ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Los valores que nosotros potenciamos como empresa, desde lo interno hacia lo externo, son: honestidad, trabajo en equipo, compromiso, respeto y respuesta inmediata.

Después de haber respondido las preguntas expuestas anteriormente, se presenta la siguiente declaratoria:

“Somos una empresa dedicada a la fabricación, importación y comercialización de productos de etiquetado y otros relacionados con la línea autoadhesiva, que se motiva

día a día para ofrecer productos de calidad, brindando un servicio personalizado, ágil y confiable, cubriendo toda la industria en general, desde pequeñas hasta grandes empresas; basándose siempre en el respeto, honestidad y respuesta inmediata.”

## **1.7 ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La estrategia empresarial es el cuarto y último elemento más importante del direccionamiento estratégico, este se deriva de los tres elementos anteriores.

De acuerdo al autor Iván Coronel, la estrategia empresarial es aquella que define las ventajas competitivas y que es lo que diferencia de una organización respecto a las otras, creando el máximo valor posible. Además, menciona que la misión es el “qué hacer” y la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo”. (Coronel, 2018)

Al igual que en los elementos anteriores, en este existen aspectos importantes que se detallan a continuación.

Aspectos Importantes:

- A. ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?
  - Una de las tendencias más importantes dentro de la industria del etiquetado es reemplazar las etiquetas comunes por unas inteligentes, empleando tecnologías que ayuden a gestionar la logística y trazabilidad en los productos.
  - En cuanto a las etiquetas que sirven para identificar un producto (Ej.: Salsa de ají), la tendencia es mejorar la calidad con diferentes acabados, ofreciendo una mejor imagen para sus productos.
- B. ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?
  - Se debe llegar a los clientes ofreciendo un excelente producto y servicio para superar las expectativas de los mismos. Es muy importante conocer todas sus necesidades para ofrecer los productos adecuados. También se debe buscar una constante actualización en las diferentes tendencias y tecnologías que se encuentran en el medio.
- C. ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros *stakeholders*?
  - En nuestro caso, varios competidores directos compran productos nuestros; lo que

nosotros ofrecemos y garantizamos es la calidad de todos nuestros productos, además de no contactar directamente a sus clientes finales para no crear conflictos de interés. Con esto, fidelizamos a nuestros competidores para mantener una buena relación a largo plazo. La política de Etimet es crear una alianza con los competidores, mas no una rivalidad. El trato en general con todos los stakeholders debe ser cooperativo, amable y siempre con una buena comunicación.

D. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

- El factor principal a tomarse en cuenta es el crecimiento y rentabilidad, el cual es la fuerza impulsora de la compañía. Todo esto se soporta por medio de los factores claves de éxito que son: Gestión de proveedores y materia prima, demanda de clientes, capital humano, capacidad productiva, tecnología e innovación y oferta de los competidores.

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

- Etimet plantea estrategias de crecimiento buscando una mayor penetración en el mercado, además de otras estrategias como buscar la constante mejora en costos que puede ayudarnos a generar mayores utilidades o mejorar los precios respecto a los competidores, sin descuidar la calidad de los productos y el servicio al cliente.

En la tabla 2, observamos la matriz de identificación de factores estratégicos de la empresa Etimet.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								FUERZA IMPULSORA		
	Crecimiento y rentabilidad	Demanda de clientes	Oferta de competidores	Gestión de proveedores y materias primas	Capacidad productiva	Tecnología e innovación	Capital humano	horizontales (unos)	1	Crecimiento y rentabilidad
								FACTORES CLAVES DE ÉXITO		
Crecimiento y rentabilidad	1	1	1	1	1	1	1	6	2	Gestión de proveedores y materia prima
Demanda de clientes		1			1	1	1	4	3	Demanda de clientes
Oferta de competidores								0	4	Capital humano
Gestión de proveedores y materias primas					1	1	1	3	5	Capacidad productiva
Capacidad productiva						1		1	6	Tecnología e innovación
Tecnología e innovación								0	7	Oferta de competidores
Capital humano								0		
verticales (blancos)	0	0	0	2	1	1	3			
horizontales (unos)	6	4	0	3	1	0	0			
total	6	4	0	5	2	1	3			
orden de importancia	1	3	7	2	5	6	4			

Tabla 2: Matriz de identificación de valores estratégicos

Fuente: Autor

Después de responder las preguntas antes expuestas, se realiza una matriz de identificación de factores estratégicos, en la que se hace una ponderación para organizar de acuerdo a su nivel de importancia. Como el más importante tenemos al crecimiento y rentabilidad de la empresa, siendo esta la fuerza impulsora y los demás, factores claves de éxito. Con todo esto, se presenta la siguiente declaratoria:

“Etimet persigue un crecimiento sostenido y una rentabilidad económica, a través de una oportuna y óptima gestión con los proveedores, para así, satisfacer y superar todas las expectativas de nuestros clientes, mejorando constantemente la capacidad productiva con el empleo de nuevas tecnologías e innovaciones, manteniendo al personal comprometido y encaminado hacia los objetivos de la organización.”

### 3 CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

La planificación a largo plazo es el pilar fundamental para determinar lo que la empresa aspira alcanzar en un futuro de tres a cinco años. Además, servirá como una herramienta para todo el personal pues se tienen todas las estrategias que generan valor con sus respectivos objetivos detallando los recursos necesarios tanto físicos como humanos y, también, se asigna un presupuesto para los mismos. Todo esto tiene un cronograma, puede ser de tres o cinco años dependiendo las necesidades de la empresa, con los responsables primarios y de apoyo.

“La planificación estratégica lo es a largo plazo y está vinculada a los objetivos y a las funciones, actividades y áreas globales de la empresa.” (Goodstein, 1998)

#### 3.2 TEMAS ESTRATÉGICOS

“Los temas estratégicos son aquellos procesos de primordial importancia y áreas de gestión de preferente interés estratégico, inmersos en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos, que demandarán la atención prioritaria de la empresa.” (Coronel, 2018)

Para desarrollar los temas estratégicos en primer lugar se debe tener la cadena de valor de la empresa que se muestra a continuación. Figura 1, cadena de valor Etimet

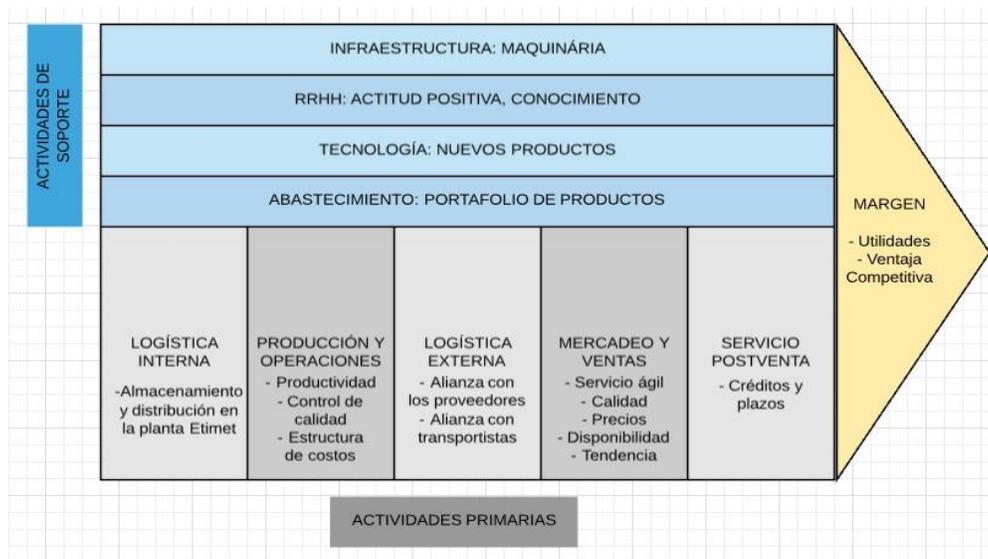


Figura 1: Cadena de valor

Fuente: Autor

Después de la cadena de valor, se debe elaborar el mapa de procesos. en Etimet se eligió el mapa de procesos (figura 2) según su naturaleza, el mismo se puede observar a continuación.

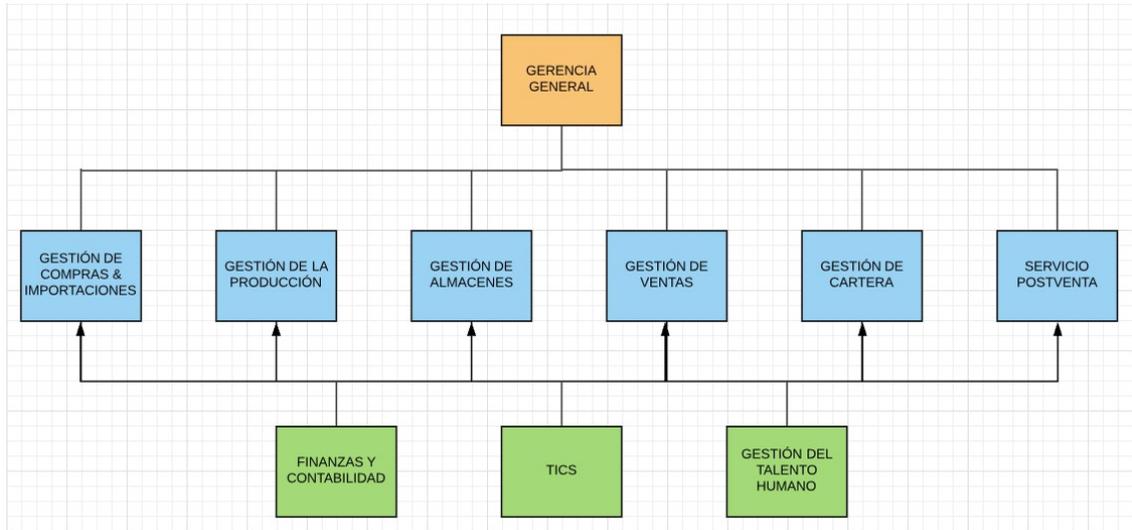


Figura 2: Mapa de procesos

Fuente: Autor

Al tener lo antes mencionado, se puede proceder con la identificación de los temas estratégicos tabla 3.

PERSPECTIVA	FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS
ECONÓMICA Y FINANCIERA	Crecimiento y rentabilidad	Ingresos y utilidades
DE CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	Gestión de proveedores y materia prima	Estructura de costos
		Crédito y plazos
		Distribución exclusiva
	Demanda de clientes	Precio
		Disponibilidad
		Servicio ágil
		Cambio de tendencias

		Calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano	Actitud y compromiso
		Conocimiento en su área de gestión
DE PROCESOS INTERNOS	Capacidad productiva	Productividad
		Eficiencia
		Control de calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tecnología e innovación	Incremento de portafolio de productos
		Vanguardia en los productos
		Actualización de maquinaria
DE CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	Oferta de competidores	Análisis de precios
		Benchmarking

Tabla 3: Temas estratégicos

Fuente: Autor

### 2.3 ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS E INTERNOS

Los asuntos estratégicos provienen de los temas críticos, los cuales se extraen a partir de una ponderación de todos los temas estratégicos, resaltando los de mayor importancia (temas críticos).

“El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.” (Talancón, 2007)

Para esto, se analizan las oportunidades y amenazas, las mismas que dependen de factores externos a la organización. Por otro lado, también se deben conocer las fortalezas y debilidades internas de la organización. Con esto, se presenta la matriz FODA, tabla 4 de la empresa Etimet.

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
Ingresos y utilidades	F	Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente
	O	El gobierno exonera del impuesto a la renta a las empresas nuevas por los 5 primeros años
Distribución exclusiva	F	Etimet oferta los productos referenciando la marca a la que representa
	O	Nuevos proveedores se interesan por crear relaciones comerciales con la empresa Etimet
Disponibilidad	F	Etimet dispone de un inventario óptimo en cantidad y variedad para satisfacer las necesidades de sus clientes
	D	En nuestros productos importados existen quiebres de stock
	A	Las picos de demanda ocasionan una falta de previsión en los abastecimientos de producto
Servicio ágil	F	Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes
	D	Los pedidos emergentes de nuestros clientes ocasionan una falta de planificación en la ruta de entrega, repercutiendo en costos de transporte
Conocimiento en su área de gestión	F	El personal de Etimet está capacitado y en conocimiento de todos los productos de su portafolio
	O	Existen ferias y exposiciones que permiten informarse de nuevas tendencias y tecnologías dentro del mercado autoadhesivo
Productividad	D	Etimet no cuenta con equipos robustos para trabajar a grandes velocidades
	D	Etimet carece de una infraestructura adecuada para realizar diferentes actividades

Tabla 4: Análisis FODA

Fuente: Autor

### 3.2 ANÁLISIS FO, FA, DO, DA

Después de haber definido los asuntos estratégicos, se procede con el análisis FO-FA-DO-DA, el mismo que se lo hace con el empleo de una matriz que sirve para relacionar las diferentes fortalezas con las oportunidades (FO); las fortalezas con las amenazas (FA), las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA). Para facilitar su elaboración es importante responder las siguientes preguntas.

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?

- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

En la tabla 5, observamos la matriz FO-FA-DO-DA de la empresa Etimet.

		MATRIZ FO-FA-DO-DA					TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS				
		El gobierno corona del impuesto a la renta a las empresas nuevas por los 5 primeros años	Nuevos proveedores se interesan por crear relaciones comerciales con la empresa Etimet	Ferias y exposiciones realizadas a nivel mundial permiten a Etimet mantenerse a la vanguardia dentro del mercado autosustentivo	Los picos de demanda ocasionan una falta de previsión en los abastecimientos de producto	Los pedidos emergentes de nuestros clientes ocasionan una falta de planificación en la ruta de entrega, repercutiendo en costos de transporte		
FORTALEZAS	Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente		1	1		1	5	1
	Etimet oferta los productos referenciando la marca a la que representa		1	1			2	4
	Etimet dispone de un inventario óptimo en cantidad y variedad para satisfacer las necesidades de sus clientes				1	1	2	3
	Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes		1		1	1	3	2
	El personal de Etimet está en constante capacitación de todos los productos de su portafolio			1			1	5
DEBILIDADES	En nuestros productos importados existen quiebres de stock		1		1	1	3	1
	Etimet no cuenta con equipos robustos para trabajar a grandes velocidades				1	1	2	2
	Etimet carece de una infraestructura adecuada para realizar sus diferentes actividades		1				1	3

Tabla 5: Análisis FO-FA-DO-DA

Fuente: Autor

Con la matriz expuesta anteriormente, podemos observar las diferentes relaciones que existen entre las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Se debe ponderar para obtener los asuntos críticos, siendo aquellas fortalezas y debilidades que tienen un valor superior al 50% de la suma total de la fila. A continuación, podemos encontrar la declaratoria de los asuntos críticos de la empresa Etimet.

F	Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente
	Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes
D	En nuestros productos importados existen quiebres de stock

Tabla 6: Declaratoria de los asuntos críticos

Fuente: Autor

### **3.3 EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS**

La evaluación de los asuntos estratégicos consiste en separar los asuntos críticos: fortalezas y debilidades; y los asuntos estratégicos externos: oportunidades y amenazas. “La calificación de cada asunto puede variar entre 1 y 4, y mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Una calificación total menor a 2,5 de un grupo de asuntos debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen potenciar la robustez estratégica de éstos. Para establecer la calificación de los asuntos es necesario considerar los siguientes criterios:

1 = debilidad mayor o amenaza mayor

2 = debilidad menor o amenaza menor

3 = fortaleza menor u oportunidad menor

4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor” (Coronel, 2018)

En la tabla 7, se muestra la matriz de evaluación de los asuntos estratégicos de la empresa Etimet.

 <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS:</b>			
Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente	40%	4	1.60
Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes	30%	3	0.90
<b>DEBILIDADES:</b>			
En nuestros productos importados existen quiebres de stock	30%	1	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.80</b>
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
El gobierno exonera del impuesto a la renta a las empresas nuevas por los 5 primeros años	10%	3	0.30
Nuevos proveedores se interesan por crear relaciones comerciales con la empresa Etimet	10%	3	0.30
Ferías y exposiciones realizadas a nivel mundial permiten a Etimet mantenerse a la vanguardia dentro del mercado autoadhesivo	20%	4	0.80
<b>AMENAZAS:</b>			
Los picos de demanda ocasionan una falta de previsión en los abastecimientos de producto	30%	1	0.30
Los pedidos emergentes de nuestros clientes ocasionan una falta de planificación en la ruta de entrega, repercutiendo en costos de transporte	30%	2	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.30</b>

Tabla 7: Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos

Fuente: Autor

### 3.4 ESTRATEGIAS DE VALOR (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias de valor son propuestas de acción para cada uno de los asuntos críticos evaluados anteriormente, con el propósito de fortalecer las relaciones que existen entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

En la tabla 8, se muestran las estrategias de valor de la empresa Etimet.

ESTRATEGIAS DE VALOR	
F1: Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente O2: Nuevos proveedores se interesan por crear relaciones comerciales con la empresa Etimet	Etimet buscará nuevos clientes constantemente para así, aumentar el volumen de venta de sus productos, interesando a nuevos proveedores a ofrecer diferentes productos o mejorar los precios
F1: Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente O3: Ferias y exposiciones realizadas a nivel mundial permiten a Etimet mantenerse a la vanguardia dentro del mercado autoadhesivo	Etimet invertirá dinero para asistir a diferentes ferias realizadas alrededor del mundo para mantenerse actualizada ya sea en productos o maquinarias y expandir su portafolio de productos
F3: Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes O2: Nuevos proveedores se interesan por crear relaciones comerciales con la empresa Etimet	Etimet evaluará a sus transportistas trimestralmente para mejorar los tiempos de entrega
F1: Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente A2: Los pedidos emergentes de nuestros clientes ocasionan una falta de planificación en la ruta de entrega, repercutiendo en costos de transporte	Etimet planificará una ruta de entrega mejor distribuida cuando su cartera de clientes aumente
F3: Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes A1: Los picos de demanda ocasionan una falta de previsión en los abastecimientos de producto	Etimet aumentará su nivel de inventario de seguridad para que, en caso de existir picos en la demanda, se pueda responder hasta que lleguen las nuevas importaciones
F3: Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes A2: Los pedidos emergentes de nuestros clientes	Etimet se comunicará con sus clientes para ofrecer el producto en cierto tiempo, sin afectar a sus
D1: En nuestros productos importados existen quiebres de stock O2: Nuevos proveedores se interesan por crear relaciones comerciales con la empresa Etimet	Etimet intentará extender el crédito con sus proveedores para poder aprovisionarse de más producto
D1: En nuestros productos importados existen quiebres de stock A1: Los picos de demanda ocasionan una falta de previsión en los abastecimientos de producto	Etimet utilizará métodos de aprovisionamiento en sus productos tomando en cuenta sus tiempos de producción y transporte, evitando quiebres de stock
D1: En nuestros productos importados existen quiebres de stock A2: Los pedidos emergentes de nuestros clientes ocasionan una falta de planificación en la ruta de entrega, repercutiendo en costos de transporte	Etimet propondrá a sus clientes que permitan monitorear sus propios stocks para poder planificar un aprovisionamiento adecuado, además de establecer fechas de entrega y cantidades determinadas con cada cliente

Tabla 8: Estrategias de valor

Fuente: Autor

### 3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Es importante describir o definir de manera puntual los logros o metas que la empresa pretende alcanzar en un tiempo determinado, que suele ser entre tres y cinco años. Es por esto que se plantean los objetivos estratégicos, expuesto en la tabla 7.

### 3.6 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Por otro lado, podemos definir a los indicadores clave de desempeño como: “Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o

resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.” (Armijo, 2009)

En la tabla 9, se presenta los objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño de la empresa Etimet

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente	Etimet buscará nuevos clientes constantemente para así, aumentar el volúmen de venta de sus productos, interesando a nuevos proveedores a ofrecer diferentes productos o mejorar los precios	Incrementar la cartera de clientes en un 10% anualmente, añadiendo productos a su portafolio y mejorando sus rutas de entrega	% de crecimiento en la cartera de clientes
	Etimet invertirá dinero para asistir a diferentes ferias realizadas alrededor del mundo para mantenerse actualizada ya sea en productos o maquinarias y expandir su portafolio de productos		Cantidad de productos añadidos al portafolio
	Etimet planificará una ruta de entrega mejor distribuida cuando su cartera de clientes aumente		Número de entregas realizadas en una misma ruta o rutas similares
Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes	Etimet evaluará a sus transportistas trimestralmente para mejorar los tiempos de entrega	Evaluar trimestralmente los tiempos de entrega y analizar compras mensuales de clientes continuos para crear inventario personalizado	Tiempo mejorado en nuevas entregas respecto a las anteriores
	Etimet aumentará su nivel de inventario de seguridad para que, en caso de existir picos en la demanda, se pueda responder hasta que lleguen las nuevas importaciones		% de inventario que se tiene por cliente de acuerdo al volumen de compras
	Etimet se comunicará con sus clientes para ofrecer el producto en cierto tiempo, sin afectar a sus clientes pero mejorando su ruta de entrega		
En nuestros productos importados existen quiebres de stock	Etimet intentará extender el crédito con sus proveedores para poder aprovisionarse de más producto	Crear políticas de crédito con los proveedores	Aumento o mejoras en los tiempos de crédito y formas de pago a los proveedores
	Etimet utilizará métodos de aprovisionamiento en sus productos tomando en cuenta sus tiempos de producción y transporte, evitando quiebres de stock	Implementar un CRM que permita mantener un control del inventario del cliente y permita planificar las entregas del producto, evitando quiebres de stock en los productos	Nivel de cumplimiento del proyecto de implementación del CRM
	Etimet propondrá a sus clientes que permitan monitorear sus propios stocks para poder planificar un aprovisionamiento adecuado, además de establecer fechas de entrega y cantidades determinadas con cada cliente	Capacitar al personal de Etimet trimestralmente en cuanto a sus productos, cambios en el entorno y en sus respectivas funciones y obligaciones	Pruebas de conocimiento a los empleados

Tabla 9: Objetivos estratégicos e Indicadores clave de desempeño

Fuente: Autor

### 3.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (CMI) o conocido internacionalmente como Balanced Scorecard, tuvo lugar por primera ocasión en el año de 1992 en la revista de Harvard Business.

El autor Iván Coronel lo define así: “El CMI es un sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y asegurando que ésta cree el valor aspirado, a través de la presentación oportuna y sistemática de información equilibrada y la práctica de una comunicación abierta, que permita la toma de decisiones apropiadas en los ámbitos de planificación, ejecución, control y mejora continua.” (Coronel, 2018)

Este cuadro está compuesto por dos elementos que deben ser realizados previamente: mapa estratégico y tablero de control.

### 3.7.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación de la estrategia empresarial, cuyo propósito principal es validar y exponer los objetivos estratégicos y las relaciones que estos generan, en las cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y otros stakeholders y económica y financiera. Se realiza desde abajo hacia arriba, en el orden detallado anteriormente.

A continuación, se puede observar el mapa estratégico de la empresa Etimet figura 3.

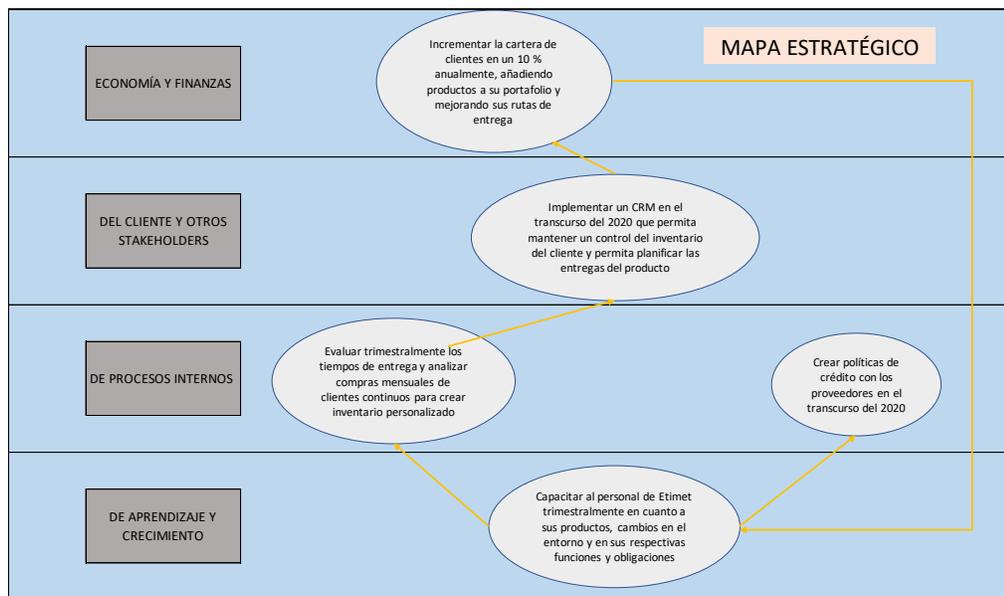


Figura 3: Mapa estratégico

Fuente: Autor

### 3.7.2 Tablero de control

El tablero de control es una matriz que reúne toda la información básica de los principales elementos de la planeación estratégica, relacionando las cuatro perspectivas con: temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategia integral de valor y un presupuesto.

A continuación, se puede observar el tablero de control propuesto para la empresa Etimet en la tabla 8.

<b>TABLERO DE CONTROL</b>						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Ingresos y utilidades	Etimet incrementa su cartera de clientes constantemente	Incrementar la cartera de clientes en un 10 % anualmente, añadiendo productos a su portafolio y mejorando sus rutas de entrega	% de crecimiento en la cartera de clientes	Se otorgará incentivos y bonos al personal de ventas por adquisición de clientes nuevos	\$ 7,000.00
				Cantidad de productos añadidos al portafolio		
				Número de entregas realizadas en una misma ruta o rutas similares		
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	Servicio ágil	Las entregas rápidas que ofrece Etimet, mantiene satisfecho a sus clientes	Evaluar trimestralmente los tiempos de entrega y analizar compras mensuales de clientes continuos para crear inventario personalizado	Tiempo mejorado en nuevas entregas respecto a las anteriores	Se dispondrá de un sistema de monitoreo para evaluar a los transportistas	\$ 2,000.00
				% de inventario que se tiene por cliente de acuerdo al volumen de compras		
PROCESOS INTERNOS	Disponibilidad	En nuestros productos importados existen quiebres de stock	Crear políticas de crédito con los proveedores	Aumento o mejoras en los tiempos de crédito y formas de pago a los proveedores	Se creará un plan de pagos con los proveedores	\$ 4,000.00
			Implementar un CRM que permita mantener un control del inventario del cliente y permita planificar las entregas del producto, evitando quiebres de stock en los productos	Nivel de cumplimiento del proyecto de implementación del CRM	Se implementará un plan de fidelización y seguimiento continuo a los clientes y empresas contactadas	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Conocimiento en su área de gestión	El personal de Etimet está en constante capacitación tanto de sus productos como de sus funciones y responsabilidades	Capacitar y motivar al personal de Etimet para que se actualicen con los cambios que genera el entorno, además de tener conocimiento en todos los productos del portafolio	Pruebas de conocimiento a los empleados	Se realizarán programas de capacitación y planes de incentivos al personal	\$ 500.00

Tabla 10: Tablero de control

Fuente: Autor

### 3.8 MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Esta matriz es la representación gráfica de la planeación estratégica. En ella se muestran los elementos principales que la conforman desde las estrategias integrales de valor, los recursos necesarios para lograr tanto físicos como humanos, un presupuesto referencial, los responsables primarios y de apoyo, los objetivos estratégicos y las evidencias. Además, tiene un cronograma que se plantea de acuerdo a las necesidades de la empresa, en el caso de Etimet, es de tres años dividido en doce trimestres. Todo esto conforma una matriz que podemos encontrar a continuación en la tabla 9. Esta sirve como una herramienta de apoyo para integrar y enrumbar a la organización a un mismo fin.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																					
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Etimet persigue un crecimiento sostenido y una rentabilidad económica, a través de una oportuna y óptima gestión con los proveedores, para así, satisfacer y superar todas las expectativas de nuestros clientes, mejorando constantemente la capacidad productiva con el empleo de nuevas tecnologías e innovaciones, manteniendo al personal comprometido y encaminado hacia los objetivos de la organización.																					
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL (julio 2019 - julio 2022)												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS				
Se otorgará incentivos y bonos al personal de ventas por adquisición de clientes nuevos															- Gerente Comercial - Personal de ventas	- Medios de comunicación - Viáticos	\$ 7,000.00	Gerente General	Director Comercial	Incrementar la cartera de clientes en un 10 % anualmente, añadiendo productos a su portafolio y mejorando sus rutas de entrega	Incremento de bonos en el personal de ventas
Se dispondrá de un sistema de monitoreo para evaluar a los transportistas															- Personal de despacho	- Sistema de rastreo	\$ 2,000.00	Asistente administrativa	- Gerente General - Director comercial	Evaluar trimestralmente los tiempos de entrega y analizar compras mensuales de clientes continuos para crear inventario personalizado	Control GPS a los transportistas
Se creará un plan de pagos con los proveedores															Abogado	Documentos bancarios y de crédito		Gerente General	Director Comercial	Crear políticas de crédito con los proveedores	Documento formal de compromiso de pago en el tiempo propuesto por las dos partes
Se implementará un plan de fidelización y seguimiento continuo a los clientes y empresas contactadas															Personal de ventas	- Computadora - CRM	\$ 4,000.00	Gerente General	Director Comercial	Implementar un CRM que permita mantener un control del inventario del cliente y permita planificar las entregas del producto, evitando quiebres de stock en los productos	Funcionamiento y utilización del software CRM
Se realizarán programas de capacitación y planes de incentivos al personal															Gerente General Talento humano	Material didáctico	\$ 500.00	Gerente General	Director Comercial	Capacitar y motivar al personal de Etimet para que se actualicen con los cambios que genera el entorno, además de tener conocimiento en todos los productos del portafolio	Cursos asistidos, capacitaciones realizadas e incentivos otorgados al personal

Tabla 11: Matriz para la implementación del plan estratégico

Fuente: Autor

## CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

### 4.1 INTRODUCCIÓN

La planificación a corto plazo es muy similar a la planificación a largo plazo. En esta, al igual que en los procesos anteriores, es muy importante que todo el personal de la organización este comprometido, motivado y se responsabilice por el cumplimiento de la misma. Es una herramienta que facilita la comunicación entre el personal de la organización, además de facilitar el logro de los resultados esperados en un corto plazo, gestionando los de largo plazo.

De acuerdo con el autor Iván Coronel, la planificación a corto plazo es un subproceso de la planeación estratégica y define los aspectos que crean valor para la organización, los mismos que se pretenden desarrollar en un tiempo de hasta un año. Además, establece los mecanismos necesarios para insertar los resultados obtenidos en la planificación a largo plazo. (Coronel, 2018)

### 4.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos a corto plazo se desagregan de los objetivos estratégicos y sirven como herramienta principal para la elaboración de la planificación a corto plazo. Estos, nos permiten conocer lo que la empresa quiere lograr en un periodo de hasta un año, permitiendo medir el rendimiento de la organización en general. A continuación, lo podemos observar en la tabla 12.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Incrementar la cartera de clientes en un 10 % anualmente, añadiendo productos a su portafolio y mejorando sus rutas de entrega	Incrementar la cartera de clientes en un 10 % anualmente, añadiendo productos a su portafolio y mejorando sus rutas de entrega
Evaluar trimestralmente los tiempos de entrega y analizar compras mensuales de clientes continuos para crear inventario	Determinar los clientes premium de la empresa Generar contratos de compras fijas mensuales
Crear políticas de crédito con los proveedores	Analizar las políticas actuales y términos de los proveedores
Implementar un CRM que permita mantener un control del inventario del cliente y permita planificar las entregas del producto, evitando quiebres de stock en los productos	Diseñar el CRM de la empresa Etimet ajustado a las necesidades del personal y al giro de negocio del mismo
Capacitar y motivar al personal de Etimet para que se actualicen con los cambios que genera el entorno, además de tener conocimiento en todos los productos del portafolio	Generar el plan de capacitaciones anual, con sus respectivos temas y cronograma

Tabla 12: Objetivos a corto plazo

Fuente: Autor

## **4.1 MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES**

La etapa final de la planeación estratégica es la elaboración de los planes operativos anuales. “Un plan operativo anual es un instrumento de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo que hayan sido formulados en el marco del plan estratégico de la empresa”. (Coronel, 2018)

Es importante su constante evaluación, análisis y retroalimentación de lo que se ha planteado, con el fin de monitorear su cumplimiento, mejoras o cambios que puedan existir a lo largo de su desarrollo, para así, contribuir a la mejora continua de la organización. Esta matriz es muy similar a la expuesta en la planificación a largo plazo, contiene los mismos elementos, pero colocando las acciones que se deben realizar para cada estrategia integral de valor y, modificando el cronograma a un tiempo de un año, dividido en 12 meses. A continuación, podemos observar dicha matriz en la tabla 2.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
- Se otorgará incentivos y bonos al personal de ventas por adquisición de clientes nuevos	Implementación de un sistema de base de datos para búsqueda de nuevos clientes													- Gerente - Director comercial - Personal de ventas	- Medios de comunicación - Viáticos	\$ 7,000.00	Gerente	Director comercial	Incrementar la cartera de clientes en un 10 % anualmente, añadiendo productos a su portafolio y mejorando sus rutas de entrega	% de clientes de un año respecto a otro
	Bonificación a los empleados que consigan nuevos clientes																			
	Implementación de nuevos productos en el portafolio																			
Se dispondrá de un plan de fidelización de acuerdo a la categorización de los clientes	Diferenciación de clientes pequeños, medianos y premium de acuerdo al beneficio que genera a la compañía													- Gerente - Director comercial	- Computadora	\$ 500.00	Gerente	Director comercial	Determinar los clientes premium de la empresa	Listado de clientes premium
	Designación de descuentos, impresoras a comodato, stock personalizado y nuevas formas de pago a clientes													- Gerente - Director comercial	- Medios de comunicación	\$ 5,000.00	Gerente	Director comercial	Generar contratos de compras fijas mensuales	Documentos de contratos por tiempos designados (firmado por el cliente y Etimet)
Se creará un plan de pagos con los proveedores	Comunicación abierta con los proveedores para definir políticas y términos para futuras compras													- Gerente - Director comercial	- Medios de comunicación	\$ 500.00	Gerente	Director comercial	Analizar las políticas actuales y términos de los proveedores	Informes de conversaciones sostenidas con los proveedores
Se implementará un plan de comunicación y seguimiento continuo a los clientes y empresas contactadas	Construcción del CRM ideal para Etimet basado en sus necesidades													- Gerente - Director comercial	- Medios de comunicación - Computadora	\$ 4,000.00	Gerente	Director comercial	Diseñar el CRM de la empresa Etimet ajustado a las necesidades del personal y al giro de negocio del mismo	Informes sobre el avance del proyecto
Se realizarán programas de capacitación y planes de incentivos al personal	Capacitación y motivación al personal de Etimet en sus respectivas áreas													- Capacitadores	- Cursos	\$ 500.00	Gerente	Director comercial	Generar el plan de capacitaciones anual, con sus respectivos temas y cronograma	Certificados de cumplimiento de las diferentes capacitaciones

Tabla 13: Matriz para la implementación del plan operativo anual

Fuente: Autor

## **CONCLUSIONES**

Para concluir, el modelo de planeación estratégica para la empresa Etimet fue un éxito pues se consiguió toda la información requerida. Además, el personal de la organización siempre estuvo dispuesto a ayudar en los aspectos necesarios, siendo esta, la base fundamental del proyecto. En primer paso, se analizó la situación inicial de la empresa para conocer profundamente ciertos detalles importantes, encontrando varias falencias a mejorar y virtudes para fortalecer. Después de esto, por medio del direccionamiento estratégico se definieron los valores con los que se identifica la empresa, la visión que se tiene para el futuro, la misión que representa la razón de ser de la organización y la estrategia empresarial.

Por otro lado, se realizó la planificación a largo plazo, detallando sus objetivos a futuro y a donde se quiere llegar en un lapso de cinco años. Finalmente, se estableció un plan operativo anual, que es el resultado de la planificación a corto plazo, siendo muy similar a la matriz realizada anteriormente; concluyendo así, de manera exitosa, con todos los objetivos de este trabajo de titulación.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda implementar este modelo de planeación estratégica, debido a que, si bien la empresa ha tenido un crecimiento importante, es necesario tener una estructura firme, tanto en el presente como en el futuro, para que se logren todos los objetivos y metas planteados por la empresa. También se recomienda documentar toda la información relevante, especialmente en el área de producción, pues se tiene personal específico para ciertas actividades y en caso de ausencia, esto ocasionaría problemas para operar las diferentes máquinas con las que cuenta la empresa.

Adicional a esto, todo el personal debe tomar en cuenta este modelo para proyectarse en cada una de sus áreas. Se debe revisar constantemente esto, además de comunicar en caso de que alguien nuevo se incorpore o cuando exista algo importante que deba monitorearse.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Bibliografía**

Coronel, I. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME*. Cuenca.

Jhonson, G. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Madrid: Pearson Educación.

Reyes, O. (2012). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ALTA DIRECCIÓN*. PALIBRIO.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Samuel', written over a horizontal line.