



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN**

**Modelo de planeación estratégica y Value Stream Mapping para  
la empresa Carrocerías Olímpica**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor:**

**CARLOS ANDRÉS VERDUGO SUÁREZ**

**Director:**

**ING. DAMIÀN ENCALADA**

**CUENCA, ECUADOR**

**2023**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a toda mi familia, a mis padres Carlos y Patricia que son mi mayor inspiración y mi motor para día a día salir adelante, a pesar de algunas caídas y momentos malos siempre estuvieron a mi lado apoyándome, por el sacrificio, trabajo y amor de todos estos años, gracias por siempre creer en mí e inculcar valores con el ejemplo de esfuerzo y sacrificio lo que me orientó toda mi carrera universitaria.

A mis hermanas Karen y Aylin por el apoyo incondicional y el cariño en todo momento, de igual manera a mis abuelos Sergio y Rosa por ese amor infinito y sus consejos que me ayudan a ser una mejor persona.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento primero a Dios por todas sus bendiciones y haberme permitido alcanzar este logro tan importante en mi vida, a todos mis profesores a lo largo del proceso universitario, de manera muy especial al Ing. Damián Encalada por su apoyo durante mi formación como profesional y su guía para concluir este trabajo de titulación.

Agradezco a la empresa Carrocerías Olímpica por abrirme las puertas para la realización del presente trabajo, al Sr Jorge Rosales gerente de la empresa por su ayuda en todo momento.

A todas las personas que siempre me apoyaron y creyeron en mí Gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: ANÁLISIS INICIAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>3</b>
1.1 NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	3
1.2 PRINCIPALES PRODUCTOS .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
<i>1.3.1 Objetivo General .....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	4
1.5 IDENTIFICACIÓN Y OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN .....	4
<i>1.5.1 Personal. ....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.2 Servicios. ....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.3 Mercado. ....</i>	<i>6</i>
<i>1.5.4 Precios. ....</i>	<i>7</i>
<i>1.5.5 Instalaciones.....</i>	<i>8</i>
<i>1.5.6 Finanzas y Rentabilidad.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.7 Información. ....</i>	<i>10</i>
<i>1.5.8 Toma de Decisiones. ....</i>	<i>11</i>
<i>1.5.9 Contingencias.....</i>	<i>12</i>
<b>CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 VALORES ESTRATÉGICOS .....	15
2.2 VISIÓN .....	17
2.3 MISIÓN.....	19
2.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	21
<b>CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....</b>	<b>25</b>

3.1 TEMAS ESTRATÉGICOS .....	26
3.2 ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS E INTERNOS .....	28
3.3 ANÁLISIS FO,FA,DO,DA .....	29
3.4 EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS.....	31
3.5 ESTRATEGIAS DE VALOR .....	33
3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	35
3.7 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO.....	38
3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	39
3.8.1 <i>Mapa estratégico</i> .....	39
3.8.2 TABLERO DE CONTROL.....	40
3.8.3. <i>Matriz para la implementación del plan estratégico</i> .....	42
<b>CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....</b>	<b>44</b>
4.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	44
4.2 MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL .....	45
<b>CAPÍTULO V: VALUE STREAM MAPPING .....</b>	<b>48</b>
5.1 PASOS PARA REALIZAR UN VSM.....	49
5.2 <i>Simbología</i> .....	49
5.3 VSM ACTUAL DE “CARROCERÍAS OLÍMPICA”.....	50
5.4 HERRAMIENTAS A IMPLEMENTAR .....	52
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> MATRIZ DE VALORES ESTRATÉGICOS.....	16
<b>TABLA 2</b> VALORES ESTRATÉGICOS DE CARROCERÍA OLÍMPICA .....	17
<b>TABLA 3</b> VISIÓN DE CARROCERÍAS OLÍMPICA .....	19
<b>TABLA 4</b> MISIÓN DE CARROCERÍAS OLÍMPICA.....	21
<b>TABLA 5</b> MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS.....	23
<b>TABLA 6</b> ESTRATEGIA EMPRESARIAL CARROCERÍAS OLÍMPICA.....	24
<b>TABLA 7</b> MATRIZ PONDERADA PARA LA DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS.....	27
<b>TABLA 8</b> MATRIZ PARA LA DEFINICIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS.....	29
<b>TABLA 9</b> MATRIZ PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS FO,FA,DO,DA.....	30
<b>TABLA 10</b> ASUNTOS CRÍTICOS "OLÍMPICA" .....	31
<b>TABLA 11</b> MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICOS.....	32
<b>TABLA 12</b> MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS .....	34
<b>TABLA 13</b> MATRIZ PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	36
<b>TABLA 14</b> MATRIZ PARA LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO.....	38
<b>TABLA 15</b> FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL .....	41
<b>TABLA 16</b> MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	43
<b>TABLA 17</b> DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	45
<b>TABLA 18</b> MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL.....	47
<b>TABLA 19</b> SIMBOLOGÍA DEL VSM.....	50

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1 MAPA ESTRATÉGICO .....	40
ILUSTRACIÓN 2 VSM ACTUAL DE LA EMPRESA.....	51
ILUSTRACIÓN 3 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN.....	52

## MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y VALUE STREAM MAPPING PARA LA EMPRESA "CARROCERÍAS OLÍMPICA"

### RESUMEN

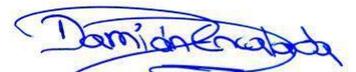
El presente trabajo consiste en la elaboración de un modelo de planeación estratégico y value stream mapping para la empresa Carrocerías Olímpica, misma que no cuenta con un correcto modelo estratégico para la toma de sus decisiones. Para ello se realizó como primer paso un análisis situacional de la empresa, seguido de la elaboración de los valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, herramientas que conforman el direccionamiento estratégico, seguido de la planificación a largo plazo con un cuadro de mando integral, se planteó una planificación a corto plazo y por último un value stream mapping donde se indentificó desperdicios.

**Palabras clave:** planeación estratégica, direccionamiento estratégico, planificación a largo plazo, planificación a corto plazo, value stream mapping.



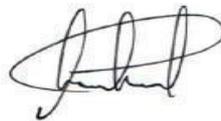
Ing. Damían Encalada

**Director de Tesis**



Ing. Damian Encalada

**Coordinador de Escuela**



Carlos Andrés Verdugo Suárez

**Autor**

## ABSTRACT

This work consisted of the elaboration of a strategic planning model and value stream mapping for the company "Carrocerías Olímpica", which does not have a correct strategic model for decision making. The first step was a situational analysis of the company, followed by the development of strategic values, vision, mission, and business strategy, tools that make up the strategic direction, followed by long-term planning with a balanced scorecard, a short-term planning and, finally, a value stream mapping where waste was identified.

**Keywords:** strategic planning, strategic direction, long term planning, short term planning, value stream mapping.



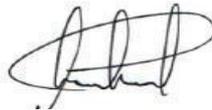
Ing. Damian Encalada

**Thesis Director**



Ing. Damian Encalada

**Career Coordinator**



Carlos Andrés Verdugo Suárez

**Author**

Translated by the author



## INTRODUCCIÓN

Dada la volatilidad del mercado, el establecimiento de un plan estratégico es una herramienta de gestión que permite a las empresas trazar su rumbo, la utilización de esta herramienta es crucial en el proceso de toma de decisiones. Un plan estratégico que defina objetivos a corto y largo plazo es fundamental ya que cada vez hay más competencia en el mercado, cada ganancia de la empresa está directamente relacionada con tomar la decisión correcta y así llegar al éxito que la empresa busca.

La empresa Carrocerías Olímpica, la cual fabrica y vende carrocerías para buses urbanos e interprovinciales desde hace unos 29 años, fue fundada por el Sr. Jorge Rosales quien vio la necesidad de emprender en este negocio debido a las necesidades que se presentaban en la época y con sus conocimientos empezó con un pequeño taller, la empresa en la actualidad ha visto la necesidad de innovar en el área de producción y adquirir tecnología para poder atender de manera más efectiva las necesidades de sus clientes. El alto nivel de competencia en el mercado ha obligado a hacer esto.

Carrocerías Olímpica hoy en día es una empresa muy reconocida a nivel nacional pero hasta la fecha no se ha realizado un modelo de planeación estratégica, lo que significa un problema debido a que actualmente la toma de decisiones se hace de una manera empírica sin tener un conocimiento claro de cómo se maneja la organización ya que pueden existir varias oportunidades que no se están aprovechando y por el contrario se pueden convertir en un riesgo para la empresa.

Es por esta razón que en el presente estudio se plantea un modelo de planeación estratégica claro y conciso para que todos los miembros de la organización tengan un entendimiento preciso de cómo se va a manejar la empresa y de esta manera lograr mejores resultados tanto a corto como a largo plazo, además de desarrollar un Value Stream Mapping para mejorar los procesos de la empresa y eliminar los desperdicios que no añaden ningún valor a la organización.

## **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS INICIAL DE LA EMPRESA**

### **1.1 Nombre y descripción de la empresa**

Ubicada en la ciudad de Cuenca , Carrocerías Olímpica es una empresa que nace en 1993 como resultado de las necesidades de la época y la necesidad de trabajar en un proyecto propio. Este negocio fue fundado por el Sr. Jorge Rosales y su hermano bajo el nombre de Carrocerías Olímpica y como Sociedad Anónima, este taller inició operaciones en 1998 y comenzó a producir carrocerías para buses urbanos e interprovinciales.

La empresa en sus inicios contaba con muy poco personal para la fabricación de las carrocerías, en total 15 personas, pero con las exigencias de los nuevos mercados y el incremento de la demanda la empresa se ha visto en la necesidad de incrementar el personal es por eso que en la actualidad cuenta con 50 operarios.

Actualmente, Carrocerías Olímpica maneja producción por lotes, lo que permite a los clientes elegir entre una variedad de modelos de carrocerías innovadoras y de alta calidad. Carrocerías Olímpica se encuentra ubicada en una nueva planta industrial modernizada, la cual cuenta con tecnología de punta y cumple con todos los estándares de calidad para su producción, la planta se encuentra ubicada en el sector de Capulispamba.

### **1.2 Principales productos**

El producto principal de la empresa son las carrocerías para buses urbanos e interprovinciales a las cuales son vendidas tanto a nivel local como nacional.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos para realizar el modelo de planeación estratégico y Value Stream Mapping de la empresa son:

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Elaborar un modelo de planeación estratégica para la empresa “Carrocerías Olímpica”.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional de la empresa.
- Realizar un Value Stream Mapping de la empresa.
- Definir el direccionamiento estratégico para la empresa.
- Elaborar la planificación a largo plazo.
- Definir la propuesta de una metodología para la planificación a corto plazo.

### **1.4 Análisis situacional de la empresa**

El análisis situacional de la empresa es el primer paso que se debe cumplir al momento de realizar un modelo de planeación estratégico, con la obtención de la información de la organización se puede analizar la situación en la que se encuentra la empresa tanto interna como externamente y de esta manera identificar amenazas y oportunidades que la empresa puede estar dejando pasar y a su vez la capacidad de respuesta ante las mismas.

### **1.5 Identificación y obtención de información**

Para la obtención de información se realizó una visita a la empresa, para obtener la información de fuentes primarias, mediante una entrevista al gerente de la empresa donde se plantean diferentes preguntas basadas en: mercado, personal, productos, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones, y contingencia.

A continuación se presenta la entrevista realizada con sus preguntas y respuestas.

### **1.5.1 Personal.**

“El personal son aquellas personas que brindan sus servicios a cambio de un salario por parte de un empleador. Así, los detalles de este vínculo son definidos en un contrato”. (Westreicher, 2020)

#### **1) ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?**

Sí, ya que contamos con 60 empleados quienes están capacitados para cada área de trabajo.

#### **2) ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?**

Lo logramos con trabajo en equipo, honestidad y con transparencia.

#### **3) ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?**

Sí, cumplimos con todas las normativas basadas en la ley.

#### **4) ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

Los empleados tienen una buena percepción de nuestras prestaciones debido a que brindamos un buen servicio, además cuentan con todos los beneficios que la ley los ampara.

#### **5) ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**

Sí, existe un plan de incentivos ya que el empleado del mes es recompensado con un bono.

### **1.5.2 Servicios.**

“Comprende la innovación, el diseño, el desarrollo, el rendimiento y la calidad de bienes y servicios”. (Coronel, 2018)

**6) ¿Cuáles son nuestros servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?**

Para la compra de carrocerías.

**7) ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos servicios?**

Actualmente no se ofrecen más servicios de los que ya existen.

**8) ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos servicios?**

No se plantea generar nuevos servicios.

**9) ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros servicios?**

Nuestros materiales de calidad y la rapidez en la elaboración de las carrocerías.

**10) ¿Cuáles son los servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?**

El producto más rentable es la carrocería para buses interprovinciales y el menos rentable los furgones.

### **1.5.3 Mercado.**

Los mercados son lugares donde se concentran, por un lado, vendedores que ofrecen sus mercancías a cambio de dinero y, por otro, compradores que aportan su dinero para conseguir esas mercancías. Existe, por tanto, una oferta y una demanda.

Lo que se paga es el precio. (Sampedro, 2002)

**11) ¿Qué mercado(s) atendemos?**

Atendemos el mercado automotriz.

**12) ¿Quiénes son nuestros clientes?**

Nuestros clientes son los transportistas.

**13) ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?**

Todos los sectores automotrices del país.

**14) ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?**

Un buen servicio debido a la calidad de nuestros productos y a los años de experiencia de la empresa.

**15) ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?**

Es alto comparado con otras empresas de carrocerías ya que nuestras carrocerías son adquiridas por clientes de todo el país.

**1.5.4 Precios.**

“El precio comercial (precio al primer eslabón de la cadena de distribución) o las compensaciones que se reciben a cambio del producto”. (Coronel, 2018)

**16) ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?**

En base a los precios de la materia prima utilizada y con el porcentaje de ganancia de la mano de obra.

Se establecen de acuerdo a los precios que mantengan los proveedores, si los precios de la materia prima incrementan significativamente pues también suben los precios de los productos, así también los costos operativos, mano de obra y servicios.

**17) ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?**

Revisamos de manera frecuente para estar actualizados con los precios de los proveedores y tener listo nuestro precio.

**18) ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?**

Nuestros precios son muy parecidos a los de la competencia, incluso, ciertos servicios son más económicos que los de los competidores, ya que nosotros adquirimos

mercadería directamente de las empresas importadoras y nos facilitamos en ofrecer mejores precios.

**19) ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?**

Están estrechamente relacionados, ya que los precios de productos de baja calidad son mucho más económicos que los de mejor calidad.

**20) ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?**

En muy pocas ocasiones los clientes han reprochado el precio, ya que por lo general antes de realizar el trabajo le explicamos al cliente el trabajo que se va a realizar.

### **1.5.5 Instalaciones**

“Son, la infraestructura y los recursos físicos, la tecnología y el conocimiento que se posee y se emplea para el trabajo (know how)”. (Coronel, 2018)

**21) ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?**

Si, de hecho, una de las ventajas más fuertes que poseemos, es nuestra excelente infraestructura, además de que el local es propio entonces podemos hacer todas las modificaciones que consideremos necesarias, también usamos maquinaria de buena calidad que hemos ido adquiriendo a lo largo de los años y pretendemos seguir adquiriendo.

**22) ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para el sector?**

Por cuestiones de dinero no contamos con lo último en tecnología, pero eso no quiere decir que lo que poseemos sea malo, contamos con buenos equipos, adecuados

para trabajar; realizarlo de la mejor manera y por supuesto, ofreciendo siempre calidad en nuestro servicio.

**23) ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?**

Olímpica no cuenta con procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente, ya que el proceso de fabricación requiere actividades como pintado y soldado que resultan muy agresivos con el medioambiente.

**24) ¿Tenemos control sobre la calidad?**

Sí, debido a que es algo que nos interesa mucho ya que ofrecemos carrocerías de calidad y tenemos personal que se encarga de controlar la calidad.

**25) ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?**

Siempre tratamos de incorporar nueva tecnología, de manera que se pueda trabajar correctamente, sin necesidad de que sea con una frecuencia establecida, por lo general, hacemos cambios según las necesidades que se presentan a lo largo del trabajo.

### **1.5.6 Finanzas y Rentabilidad.**

“La economía es una ciencia social que estudia la forma en la que participan las personas y las organizaciones de la sociedad en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.” (Lugo, 2004, pág. 47)

**26) ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?**

No podemos saber con exactitud, pues si bien la empresa funciona de manera próspera, tampoco existen los recursos necesarios para invertir en cosas que se consideren grandes, como apertura de nuevas sucursales debido a todo lo que implica

dicha inversión (maquinaria, herramientas, personal, etc.), en cuanto a desinversión se considera que no es la idea, sino más bien el crecimiento del taller.

**27) ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?**

Desde el principio la empresa funciona con nuestro propio capital; no contamos con inversionistas, accionistas ni préstamos.

**28) ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

La empresa está expuesta a muchos riesgos como riesgos de mercado, riesgos de liquidez.

**29) ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?**

El aspecto económico de la empresa es una obligación compartida del gerente y el contador, que usa la herramienta Excel para el registro de todos los movimientos financieros.

**30) ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?**

En los más de 25 años de actividad de la empresa, ésta ha presentado una tendencia creciente.

### **1.5.7 Información.**

“Trata de la forma de gestionar sistemas de información y comunicación de la empresa para su desarrollo y de sus productos”. (Coronel, 2018)

**31) ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

El único método es el de la observación, ya que es fácil apreciar la manera de trabajar de la competencia evitando los errores que por lo general cometen

**32) ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?**

No consideramos muy relevante la información que se recolecta con el método de la observación, por lo tanto, no se gestiona de ninguna manera.

**33)¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?**

Sí, conocemos el índice en la empresa.

**34)¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?**

No contamos en la empresa con los últimos sistemas computacionales pero los que tenemos funciones muy bien y cumplen su cometido.

**35)¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales?**

Son muy efectivos los equipos con los que contamos.

**1.5.8 Toma de Decisiones.**

“Involucra a los niveles de decisión y de participación del personal”.

(Coronel, 2018)

**36)¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?**

No contamos con un proceso de toma de decisiones debidamente estructurado, soy yo como gerente quien toma las decisiones.

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

Yo que soy el gerente

**38) ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?**

Con el criterio de la experiencia y conocimiento del mercado.

**39) ¿Cómo se incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?**

Básicamente, todas las decisiones son tomadas basadas en nuestra percepción, realmente no tomamos en consideración la información porque no se considera relevante

**40) ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?**

Con la opinión de todo el grupo de trabajo, pero siempre haciendo lo que nosotros consideramos oportuno y necesario.

### **1.5.9 Contingencias.**

“Es la flexibilidad de las capacidades organizacionales y de respuesta frente a imprevistos”. (Coronel, 2018)

**41) ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?**

El personal está especializado en su área de trabajo, sin embargo si existiera algún imprevisto contamos con un personal que cuenta con la flexibilidad de cambio para asumir alguna ausencia y seguir con un rendimiento normal.

**42) ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros servicios?**

Existe un plan de contingencia el cual se designará a la alta gerencia para la toma de decisiones.

**43) ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?**

Ante alguna situación o evento inesperado se tomará una decisión en una reunión con la alta gerencia.

**44) ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?**

Diversificar para no depender financieramente de un determinado stakeholder.

**45) ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?**

Reunión con la alta gerencia para analizar la situación y buscar soluciones.

## **CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según (Gutiérrez, Rozo, & Flórez, 2019), la dirección estratégica tiene sus inicios en la necesidad que tienen las empresas de construir una ventaja competitiva que le permita subsistir en su mercado laboral, sin embargo, dicho procedimiento implica una inversión de recursos valiosos como el tiempo, el personal y la tecnología y se quiere englobar una serie de acciones que le permitirá adquirir a la organización una ventaja organizacional. Por esta razón se debe gestionar el conocimiento de manera efectiva ya que servirá como base de datos a fin de observar, analizar y coordinar los procesos ejecutados, así como aportar un valor significativo a la planeación de futuras decisiones. (p. 2)

El siguiente paso luego de obtener la información y de analizar la situación inicial en la que se encuentra la empresa, se procede a definir el direccionamiento estratégico que servirá como camino para que la organización pueda cumplir sus objetivos mediante los 4 elementos que los compone: valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Además el direccionamiento estratégico servirá como base para el siguiente capítulo donde se desarrolla la planificación a largo plazo.

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, pág. 26)

## 2.1 Valores estratégicos

Los valores estratégicos son los principios fundamentales y creencias que encaminan a la organización a la toma de decisiones en la organización, estos valores son fundamentales para determinar sus decisiones y acciones, son utilizados para que la organización tenga el éxito deseado y la supervivencia a largo plazo.

(Coronel, 2018) en su libro gestión estratégica señala que los valores son un conjunto de atributos que posee la organización o que desea tenerlos en un futuro y a su vez ayuda a configurar el futuro deseado, facilitando el reconocimiento del éxito. Los atributos se conocen como las creencias, principios, convicciones, supuestos, hábitos, costumbres, saberes, destrezas, habilidades, tendencias, expectativas, etc., los mismos que definen la “personalidad” de cada empresa, son designados por la alta gerencia y compartidos al personal para mejorar el clima laboral. (p.19)

Para el desarrollo de los valores estratégicos se realizaron reuniones con la alta gerencia de la empresa para así determinar una clasificación de importancia la cual se ve reflejada en la tabla 1 con acrónimos: NI (nada importante), PI ( poco importante), I ( importante), MI ( muy importante) y SI ( sumamente importante).

TABLA 1 MATRIZ DE VALORES ESTRATÉGICOS

Definición de los valores estratégicos						
Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	Caracterizaciones
Satisfacción al cliente						Buscamos satisfacer a los clientes escuchándolos de manera frecuente sobre cumplimientos o requerimientos que tengan, además de ser proactivos y buscar las mejores soluciones para los clientes.
Calidad del producto						Nos esforzamos en la calidad de los productos utilizando materiales con los mejores estándares de calidad.
Creatividad						
Solidaridad						
Imagen corporativa						Buscamos una comunicación clara y transparente con todos los grupos de interés, incluidos los clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general
Compromiso social						
Puntualidad						Nos aseguramos de cumplir con los clientes en los términos acordados del contrato y terminar en el tiempo establecido.
Colaboración						La empresa fomenta un buen ambiente laboral para que la comunicación interna sea la ideal para cumplir con los objetivos.

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

En base a la información obtenida de la matriz de los valores estratégicos, se puede concluir que los valores obtenidos definen a la empresa “Carrocerías Olímpica”; algunos de ellos están más marcados que otros, por tanto, se han escogido los de calificación “SI”. Cabe destacar que estos valores servirán de base para la formulación y la aplicación de la visión, la misión y la estrategia empresarial.

TABLA 2 VALORES ESTRATÉGICOS DE CARROCERÍA OLÍMPICA

<b>Declaratoria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Satisfacción al cliente:</b> Buscamos satisfacer a los clientes escuchandolos de manera frecuente sobre cumplimientos o requerimientos que tengan, además de ser proactivos y buscar las mejores soluciones para los clientes.</li> <li>• <b>Calidad del producto:</b> Nos esforzamos en la calidad de los productos utilizando materiales con los mejores estandares de calidad.</li> <li>• <b>Imagen corporativa:</b> Buscamos una comunicación clara y transparente con todos los grupos de interés, incluidos los clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general.</li> <li>• <b>Puntualidad:</b> Nos aseguramos de cumplir con los clientes en los términos acordados del contrato y terminar en el tiempo establecido.</li> <li>• <b>Colaboración:</b>La empresa fomenta un buen ambiente laboral para que la comunicación interna de la empresa sea la ideal para cumplir con los objetivos.</li> </ul>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** El autor

## 2.2 Visión

El siguiente elemento en el direccionamiento estratégico tenemos a la visión, la cual es una declaración de lo que la empresa desea cumplir en el futuro, siendo representación de lo que la organización quiere ser y lo que desea lograr en los próximos cinco años. La visión facilita una dirección clara para la organización y motiva a los empleados a trabajar unidos para cumplir los objetivos estratégicos.

(Coronel, 2018) “La visión es la imagen en la cual la alta dirección, con el mayor grado de fidelidad, desea que la organización sea vista en un futuro determinado

por sus empleados, clientes, accionistas, competidores y la sociedad en general”.  
(p.37)

Para realizar la declaratoria de la visión se debe responder unas preguntas las cuales son de gran ayuda para formular una visión apropiada éstas son: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde aspiramos llegar?, ¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?, ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?, ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Para establecer la visión de “Carrocerías Olímpica” es necesario conocer información relacionada con la empresa. Para esto, se realizó una reunión con la alta dirección para responder a las siguientes preguntas:

### **1. ¿Quiénes somos?**

Somos una empresa dedicada a la fabricación bajo pedido de carrocerías para buses homologados por la ANT.

### **2. ¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro aspirado)?**

Buscamos establecernos como una empresa líder, reconocida en el mercado dedicado a la fabricación de carrocerías en el país.

### **3. ¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?**

Para posicionarnos en el mercado, aspiramos cumplir con las necesidades de nuestros clientes con la entrega del producto de calidad y lograr la industrialización de nuestros procesos a través de un sistema integrado de gestión.

#### **4. ¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?**

El plazo que nos hemos establecido es de 5 años, es decir hasta el año 2027.

Así tomando la información más importante de las respuestas a las interrogantes planteadas, se realizó la declaratoria de la visión.

**TABLA 3 VISIÓN DE CARROCERÍAS OLÍMPICA**

<p><b>Declaratoria:</b></p> <p>Establecer a Olímpica S.A. como la mejor empresa carrocera nacional destacándose por la buena calidad, ofreciendo valor a nuestros clientes, proyectándose al año 2027 con la integración de un sistema de gestión que permita la industrialización de nuestros procesos.</p>
--

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** El Autor

### **2.3 Misión**

La misión es una declaración del propósito u objetivo general de la organización, es su razón de ser y de existir. La misión es lo que la empresa quiere lograr, siendo ésta el punto de partida de la planificación estratégica y se utiliza para guiar la toma de decisiones y ayudar a enfocarse en sus objetivos.

La misión debe ser definida con claridad debido a que es la manera en la que la empresa se presenta y muestra el propósito de su giro de negocio, al igual que en la misión para la declaratoria de la misión de deben contestar algunas preguntas las cuales fueron realizadas al gerente de la empresa para realizar la declaratoria.

**1. ¿Qué somos y para qué existimos?**

Somos una empresa carrocera cuencana que se dedica a la construcción de carrocerías de todo tipo en varios modelos de chasis.

**2. ¿A quién aporta valor nuestro trabajo?**

A los transportistas y dueños de vehículos de transporte público.

**3. ¿Cómo creamos valor?**

Mediante el cumplimiento de la normativa ecuatoriana estipulada por la A.N.T.

**4. ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

Satisfacción al cliente, imagen corporativa, puntualidad y colaboración.

Tomando la información más importante de las respuestas a las interrogantes planteadas, se realizó la declaratoria de la misión.

TABLA 4 MISIÓN DE CARROCERÍAS OLÍMPICA

**Declaratoria:**

Somos una empresa carrocera cuencana dedicada a la elaboración de carrocerías bajo pedido para todo tipo de chasis, dirigido a ofrecer valor a los transportistas y dueños de vehículos de transporte público, trabajamos con altos estándares de calidad y seguridad que nos permite la homologación de nuestros productos bajo las leyes del país.

Fomentamos la satisfacción al cliente, una buena imagen corporativa y la puntualidad en la entrega de nuestros productos, tomando como valor la colaboración interna logrando el cumplimiento de metas, empoderamiento del personal otorgándoles resultados inmediatos.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** El Autor

**2.4 Estrategia Empresarial**

La estrategia empresarial es el plan de acción que se utiliza para alcanzar los objetivos de la misión, es un proceso continuo que se adapta a los cambios en el entorno empresarial. Existen varias maneras para desarrollar la estrategia empresarial, utilizando herramientas comunes incluyendo la evaluación de la situación inicial de la empresa, el reconocimiento de las amenazas y oportunidades que tiene la empresa, definir metas y objetivos y elección de las acciones que sean necesarias para cumplir con los objetivos.

Para (Chandler, 2003), la estrategia empresarial es la especificación de metas y objetivos de la organización a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Para la generación de la declaratoria de la estrategia empresarial en “Carrocerías Olímpica”, se tomó como base el siguiente banco de preguntas. Se realizó

una reunión con la alta dirección para responder las mismas y se obtuvieron las siguientes respuestas:

**1. ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?**

Relacionados a vehículos donde su carrocería sea de materiales reciclados, disminuyendo la huella de carbono.

**2. ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?**

Generar efecto de red, relacionado al marketing digital y usar herramientas de productividad guiadas por un ERP.

**3. ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?**

Mantener la visión de los stakeholders y proyectar la atención al cliente convirtiéndose en una experiencia distintiva.

**4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?**

- Planificación
- Personal
- Planificación
- Gestión
- Procesos.

## 5.¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear

Estrategias para crecer: Penetración en el mercado

Estrategias genéricas: Mejor precio

Definidas las estrategias de valor, se realiza la matriz de factores estratégicos, la cual ayudará a encontrar la fuerza impulsadora y los factores claves de éxito.

**TABLA 5 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS**

Matriz de valores estrategicos									
	Liderazgo	Gestión	Planificación	Personal	Aprendizaje	Desarrollo	Procesos	Trabajo	Horizontales( unos)
Liderazgo		0	0	0	1	0	0	0	1
Gestión			1	0	1	1	0	1	4
Planificación				1	1	1	1	1	5
Personal					1	1	1	1	4
Aprendizaje						0	0	0	0
Desarrollo							0	1	1
Procesos								0	0
Trabajo									0
Verticales( blancos)	0	1	1	2	0	2	4	3	
Horizontales ( unos)	1	4	5	4	0	1	0	0	
Total	1	5	6	6	0	3	4	3	
Orden de importancia	7	3	2	1	8	6	4	5	

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

Los resultados indican que la fuerza impulsora, es decir el factor con mayor importancia para “Carrocerías Olímpica” es Personal. A su vez, enumerados los factores por orden son: Planificación, Gestión, Procesos, Trabajo. Por otra parte, los factores estratégicos: Desarrollo, Liderazgo y Aprendizaje , son considerados de

menor importancia, sin embargo, es necesario tenerlos en cuenta para el desempeño adecuado de la empresa.

La declaratoria de la estrategia empresarial para “Carrocerías Olímpica” es la siguiente:

**TABLA 6 ESTRATEGIA EMPRESARIAL CARROCERÍAS OLÍMPICA**

**Declaratoria**

Carrocerías Olímpica tiene como propósito generar un efecto de red, donde el marketing digital, la atención al cliente y las herramientas de productividad permitan direccionar al personal a mantener la visión, además de generar en los clientes y otros stakeholders una experiencia distintiva.

Atacar la gestión de la planificación formulando procesos claves que permitan las estrategias de crecimiento dentro del mercado, así como desarrollo y mejoramiento de los productos utilizando procesos amigables con el medio ambiente disminuyendo la huella de carbono.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** El Autor

### **CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

La planificación a largo plazo es un componente importante del modelo de planificación estratégica, el cual es un proceso sistemático y continuo de establecer objetivos, desarrollar estrategias y asignar recursos para alcanzar los objetivos a largo plazo de una empresa u organización.

En un modelo de planificación estratégica, la planificación a largo plazo se refiere a establecer metas y objetivos para los próximos 3-5 años o más. Es el primer paso en el proceso de planificación estratégica basado en un análisis cuidadoso del entorno interno y externo de la empresa, incluyendo un análisis de la competencia, el mercado y las tendencias económicas.

Una vez establecidos los objetivos a largo plazo, se desarrollan estrategias para alcanzarlos, las cuales son implementadas mediante la asignación de recursos y la realización de actividades específicas. Estas estrategias son monitoreadas y evaluadas continuamente para asegurar que están en línea con los objetivos a largo plazo y para hacer ajustes si es necesario.

Para la realización de un análisis completo de la planificación a largo plazo se debe utilizar algunas herramientas las cuales son las siguientes: primero tenemos temas estratégicos, luego asuntos estratégicos internos y externos, análisis FO, FA, DO, DA, continuamos con la evaluación de los asuntos estratégicos, estrategias de valor, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, cuadro de mando integral y finalmente tablero de control. Todas las herramientas mencionadas anteriormente son

fundamentales para la elaboración de la matriz del plan estratégico el cual velará por el cumplimiento de los objetivos planteados y se preparará para los próximos 5 años.

### **3.1 Temas estratégicos**

Los temas estratégicos son aquellos aspectos críticos que son fundamentales para el éxito a largo plazo de una organización y que requieren una atención especial en la planificación estratégica. Estos temas pueden variar dependiendo del sector y del negocio.

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. De entre estos asuntos estratégicos se han de seleccionar los asuntos críticos, es decir, aquellos asuntos cuya acertada y oportuna gestión permitirá proyectar el crecimiento y la competitividad de la organización, en busca de la posición aspirada para ésta en el futuro. (Coronel, 2018)

La identificación y definición de los temas estratégicos se realiza mediante la matriz ponderada en donde se puede clasificar mediante una calificación según la importancia de cada uno, donde (A) será la calificación más alta y (C) la calificación más baja, el análisis se realizó junto a la gerencia de la empresa en base a la importancia que tengan para la organización.

TABLA 7 MATRIZ PONDERADA PARA LA DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
PLANIFICACIÓN	CRECIMIENTO ECONÓMICO	X			Incremento en la rentabilidad de la empresa	Económica y financiera
	PRODUCTIVIDAD		X			De procesos internos
	ATRIBUTO DEL PRODUCTO/SERVICIO	X			Atributo de los productos que permiten generar competitividad dentro del mercado	Del cliente y otros stakeholders
PROCESOS	RELACIÓN CON EL CLIENTE		X			Del cliente y otros stakeholders
GESTIÓN	GESTIÓN DE OPERACIONES		X			De procesos internos
	GESTIÓN DE CLIENTES	X			Metodologías que permitan una mejor gestión de clientes	Del cliente y otros stakeholders
PROCESOS	CAPITAL DE INFORMACIÓN	X			Adquisición de sistemas de información para el control de la empresa	De procesos internos
PERSONAL	CAPITAL HUMANO	X			Fortalecer el equipo de trabajo, conocimientos y competencias	De procesos internos

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

En la tabla 7 se definieron los temas estratégicos de la empresa "Carrocerías Olímpica". Estos procesos y áreas se determinaron en base al estudio de la cadena de valor de la empresa y de su mapa de procesos. Asimismo, luego de identificar y definir estos temas estratégicos, se colocan dentro de cuatro perspectivas que son: Económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento.

Luego de realizar la matriz y definir los temas estratégicos se presenta la declaratoria:

### **Declaratoria**

- **Crecimiento económico:** Incremento en la rentabilidad de la empresa
- **Atributo del producto/servicio:** Atributo de los productos que permiten generar competitividad dentro del mercado
- **Gestión de clientes:** Metodologías que permitan una mejor gestión de clientes
- **Capital de información:** Adquisición de sistemas de información para el control de la empresa
- **Capital humano:** Fortalecer el equipo de trabajo, conocimientos y competencias.

### **3.2 Asuntos estratégicos externos e internos**

Al definir los temas estratégicos estos influyen en la planificación a largo plazo que es el análisis y la definición de los asuntos estratégicos de la organización.

Los asuntos estratégicos son aquellos tópicos de interés organizacional relevante, internos y externos, que se encuentran contenidos en los temas críticos, y que influyen en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial, en el contexto de los valores estratégicos declarados. (Coronel, Modelo de gestión estratégica para Pyme con cuadro de mando integral, 2018)

Para el análisis y el planteamiento de los asuntos estratégicos se siguen unos pasos que facilitan la identificación de los asuntos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), se utiliza una matriz FODA la cual

“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” (Ponce, 2007, pág. 114)

A continuación, se detalla los asuntos estratégicos mediante la matriz FODA:

**TABLA 8 MATRIZ PARA LA DEFINICIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS**

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	<b>FORTALEZAS:</b>
Productividad	La empresa produce productos de calidad
Valor del cliente	La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes.
Capital humano	Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.
	<b>DEBILIDADES:</b>
Capital de Información	La empresa necesita un sistema de información más avanzado.
Gestión de clientes	La empresa no cuenta con un CRM (Gestión de las relaciones con clientes) para poder identificar fácilmente a los clientes potenciales y fortalecer esa relación
Ingresos	La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.
	<b>OPORTUNIDADES:</b>
Crecimiento económico	Con el debilitamiento de la pandemia, existe un crecimiento en la demanda de carrocías.
Crecimiento poblacional	Las personas necesitan mayores y mejores formas de movilización
	<b>AMENAZAS:</b>
Costos	Existen productos de menor costo en el mercado actual
Competencia	Existe mucha competencia a nivel del mercado actual

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

### 3.3 Análisis FO,FA,DO,DA

Una vez definidos los asuntos estratégicos de la empresa se realiza el análisis FO,FA,DO,DA, en el cual se puede revisar cómo se encuentra la organización tanto a nivel externo como interno, se procede a construir la matriz donde se relacionan un asunto externo con un interno, es decir se unen fortalezas con oportunidades (FO),

fortalezas con amenazas (DA), debilidades con oportunidades (DO) y finalmente debilidades con amenazas (DA). Con esta matriz se puede obtener un resultado de cómo se encuentra la empresa y en base a ese resultado tomar decisiones.

**TABLA 9 MATRIZ PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS FO,FA,DO,DA**

ANÁLISIS FO,FA,DO,DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
		Con el debilitamiento de la pandemia existe un crecimiento en la demanda de las carrocerías.	Las personas necesitan mayores y mejores formas de movilización	Existen productos con menores costos en el mercado actual	Existe mucha competencia en el mercado actual	Total	Orden de importancia
FORTALEZAS	La empresa produce productos de calidad	1	1	1	0	3	1
	La empresa contruye y gestiona una relación fuerte con los clientes	1	0	1	0	2	2
	Existe buena comunicación interna.	1	0	0	1	2	3
DEBILIDADES	Le empresa necesita un sistema de información más avanzado	1	0	1	1	3	1
	La empresa no cuenta con un CRM para identificar a los clientes potenciales	1	0	1	0	2	3
	La empresa tiene mala gestión y no cuenta con un sistema de cobro y pagos.	1	0	1	1	3	2

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

La matriz, lo que representa, es la relación que tienen los asuntos estratégicos externos e internos, teniendo una puntuación con el número 1 las que tienen relación y con 0 las que no tienen relación, con los asuntos críticos que tienen relación se procede a realizar la declaratoria. Dado que todas las debilidades y fortalezas obtuvieron una puntuación mayor al 50% todas fueron seleccionadas, teniendo que la mayor fortaleza que tiene “Olímpica” es que la empresa produce productos de calidad.

**TABLA 10 ASUNTOS CRÍTICOS "OLÍMPICA"**

<b>Declaratoria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa necesita un sistema de información más avanzado.</li> <li>• La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores</li> <li>• La empresa produce productos de calidad</li> <li>• La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes</li> <li>• Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.</li> <li>• La empresa no cuenta con un CRM para poder identificar fácilmente a los clientes potenciales y fortalecer esa relación.</li> </ul>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** El autor

### **3.4 Evaluación de asuntos estratégicos**

La evaluación de temas estratégicos es el proceso de analizar y evaluar las opciones y acciones disponibles para lograr las metas y objetivos a largo plazo de una organización. Esto puede incluir la evaluación de la competencia, el análisis de la industria, la revisión de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) de la organización y la selección de estrategias y planes de acción apropiados. La evaluación de cuestiones estratégicas es un componente clave de la toma de decisiones comerciales y ayuda a garantizar que una organización esté preparada para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades a medida que cambia el entorno comercial.

(Coronel, 2018) en su libro sobre gestión estratégica de pequeñas empresas sugiere que debe calificarse entre 1 y 4, a mayor calificación, mayor solidez estratégica de la empresa. Una calificación por debajo de 2,5 debería impulsar el desarrollo urgente de iniciativas para aumentar la resiliencia empresarial.

Las calificaciones según su orden son las siguientes:

“1=debilidad mayor o amenaza mayor

2=debilidad menor o amenaza menor

3=fortaleza menor u oportunidad menor

4=fortaleza mayor u oportunidad mayor”

**TABLA 11 MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICOS**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
La empresa produce productos de calidad	40%	4	1,60
La empresa contruye y gestiona una relación fuerte con los clientes	10%	4	0,40
Existe buena comunicación interna.	10%	3	0,30
<b>DEBILIDADES:</b>			
Le empresa necesita un sistema de información más avanzado	20%	2	0,40
La empresa no cuenta con un CRM ( Gestión de las relaciones con los clientes) para identificar a los clientes potenciales	10%	2	0,20
La empresa tiene mala gestión y no cuenta con un sistema de cobro y pagos.	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,00</b>
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Con el debilitamiento de la pandemia existe un crecimiento en la demanda de las carrocéricas.	40%	4	1,60
Las personas necesitan mayores y mejores formas de movilización	20%	3	0,60
<b>AMENAZAS:</b>			
Existen productos con menores costos en el mercado actual	10%	1	0,10
Existe mucha competencia en el mercado actual	30%	2	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,90</b>

**Fuente:** (Coronel, Guia de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

De la matriz se obtiene como resultado que la robustez de los asuntos críticos tiene un valor de 3.00, mayor con una pequeña diferencia de 0,10 a la robustez de los

asuntos estratégicos externos, evidenciando que se deben aprovechar y diseñar estrategias de esta robustez interna de la organización.

### **3.5 Estrategias de valor**

Se formulan las estrategias de valor para cada uno de los asuntos críticos evaluados, que son propuestas de acción cuya finalidad ha de ser la potenciación y la gestión de la vinculación existente (identificada mediante los números 1 en la matriz FO, FA, DO, DA) entre cada uno de los asuntos críticos y los correspondientes asuntos estratégicos externos, en el marco de las iniciativas formuladas para maximizar la robustez estratégica de estos. (Coronel, 2018).

TABLA 12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Se debe realizar un mayor control de calidad para dar valor a los clientes potenciales nuevos
	F1O2	Se debe potenciar el desempeño humano en los controles de calidad para aumentarla
	F2O1	Es necesario que la empresa mantenga sus procesos estandarizados para beneficio del cliente
ESTRATEGIAS FA	F3O1	Se debe realizar reuniones con el personal para que den una retroalimentación de las necesidades de clientes y oportunidades de mejora.
	F1A1	Se ha de potenciar las herramientas tecnológicas generando innovación que atrae al cliente
	F2A1	Las operaciones se deben gestionar a través de indicadores que permitan mostrar la competitividad en el mercado
ESTRATEGIAS DO	F3A2	Mediante reuniones el personal puede dar su opinión y la retroalimentación de los clientes de temas que puedan generar oportunidades a nuevas negociaciones.
	D1O1	Es indispensable creer que la relación que tiene el crecimiento postpandemia requiere mayor ofrecimiento del producto
	D2O1	Se requiere potenciar de forma inmediata las redes sociales como herramienta para el marketing
ESTRATEGIAS DA	D3O1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en la calidad del producto
	D1A1	Generar información a través de estudios y bases de datos que permitan la toma de decisiones
	D1A2	Estrategias que permiten definir cómo se va a adquirir, retener y expandir la base de clientes
	D2A1	Se debe realizar investigación del mercado potencial insatisfecho aprovechando oportunidades de crecimiento
	D3A1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores en el mercado con la finalidad de no afectar su participación y posicionamiento en el mercado.

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

En la matriz realizada se puede observar las estrategias de valor obtenidas mediante la relación entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, las cuales fueron establecidas mediante el análisis FO, FA, DO, DA.

### **3.6 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son las metas a largo plazo que una empresa establece para lograr su misión y visión. Estos objetivos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y vienen con un cronograma para lograrlos. Los objetivos estratégicos son importantes porque ayudan a guiar el proceso de toma de decisiones de la empresa y establecen prioridades. Es una herramienta importante en la planificación estratégica y la gestión del desempeño.

El planteamiento de los objetivos estratégicos se basa en lo que la organización desea lograr en un futuro, utilizando oportunidades que se presentan y ayuden a mejorar la organización, las cuales se toman de cada asunto crítico planteado y de esta manera lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa. Estos objetivos estratégicos deben ser alcanzados en un tiempo de 3 a 5 años.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de “Carrocerías Olímpica” los cuales se aspiran alcanzar en un lapso de 3 a 5 años, con el compromiso de la gerencia de la empresa.

TABLA 13 MATRIZ PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
La empresa produce productos de calidad	F1O1	Se debe realizar un mayor control de calidad para dar valor a los clientes potenciales nuevos.	Estandarizar los procesos de la empresa para proporcionar alta calidad en los productos y en los servicios dentro de los próximos 3 años.
	F1O2	Se debe potenciar el desempeño humano en los controles de calidad para aumentarla.	
	F1A1	Se ha de potenciar las herramientas tecnológicas generando innovación que atrae al cliente.	
La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes.	F2O1	Es necesario que la empresa mantenga sus procesos estandarizados para beneficio del cliente.	Atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, para obtener una relación más fuerte y estable con los clientes satisfechos dentro de los próximos 5 años.
	F2O2	La correlación entre el talento humano y la capacidad de producción tienen que realizar una gestión integral.	
	F2A1	Las operaciones se deben gestionar a través de indicadores que permitan mostrar la competitividad en el mercado.	
Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.	F3O1	Realizar reuniones con el personal para que den una retroalimentación de las necesidades de clientes y oportunidades de mejora.	Realizar reuniones con todos los colaboradores al menos dos veces por semana en los próximos 3 años.
	F3A2	Mediante reuniones el personal puede dar su opinión y la retroalimentación de los clientes de temas que puedan generar oportunidades a nuevas negociaciones.	

La empresa necesita un sistema de información más avanzado.	D1O1	Es indispensable creer que la relación que tiene el crecimiento postpandemia requiere mayor ofrecimiento del producto.	Implementar un nuevo sistema de información que ayude a mejorar el manejo de la empresa en los próximos 3 años.
	D1A1	Generar información a través de estudios y bases de datos que permitan la toma de decisiones.	
	D1A2	Estrategias que permiten definir cómo se va a adquirir, retener y expandir la base de clientes.	
La empresa no cuenta con un CRM para poder identificar fácilmente a los clientes potenciales y fortalecer esa relación	D2O1	Se requiere potenciar de forma inmediata las redes sociales como herramienta para el marketing.	Gestionar de forma efectiva la relación con los clientes mediante un programa de seguimiento en un plazo de 3 años.
	D2A1	Realizar investigación del mercado potencial insatisfecho aprovechando oportunidades de crecimiento.	
La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.	D3O1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en la calidad del producto.	Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa en los próximos 5 años.
	D3A1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores en el mercado con la finalidad de no afectar su posicionamiento en el mercado.	

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

### 3.7 Indicadores claves de desempeño

Los indicadores clave de desempeño, miden de manera cuantitativa y cualitativa y permiten verificar el desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para la empresa.

(Armijos, 2011) en su libro Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público señala que los indicadores muestran lo que será medido, los resultados de estos representan lo que se desea obtener como desempeño. También señala que el indicador por sí solo no puede evaluar, solo mostrar cómo se comportan las variables.

**TABLA 14 MATRIZ PARA LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO**

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Estandarizar los procesos de la empresa para proporcionar alta calidad en los productos y en los servicios dentro los próximos 3 años.	Rango del margen aceptable de la calidad establecida.
Atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, para obtener una relación mas fuerte y estable con los clientes satisfechos dentro de los próximos 5 años.	Porcentaje de clientes atendidos favorablemente.
Realizar reuniones con todos los colaboradores de la empresa al menos dos veces por semana en los próximos 3 años.	Número de reuniones semanales.
Implementar un nuevo sistema de información que ayude a mejorar el manejo de la empresa en los próximos 3 años.	Porcentaje de problemas solucionados.
Gestionar de forma efectiva la relación con los clientes mediante un programa de seguimiento en un plazo de 3 años	Porcentaje de satisfacción de los clientes.
Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa en los próximos 5 años,	Ciclo de conversión futura/ ciclo de conversión actual, $\leq 1$

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018

**Elaborado por:** El autor

### **3.8 Cuadro de mando integral**

El Cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial que brinda una visión global y sistemática de su empresa, lo que le permite monitorear el desempeño y tomar decisiones basadas en datos y métricas. El CMI incluye un conjunto de métricas, mapas estratégicos y gráficos que muestran el rendimiento comercial frente a los objetivos estratégicos.

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)

#### **3.8.1 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una herramienta gráfica del CMI en donde se establecen los objetivos estratégicos según su orden de prioridad de abajo hacia arriba, para de esta manera evidenciar la evolución que tienen los activos intangibles en tangibles.

El mapa estratégico se basa en cuatro perspectivas las cuales fueron propuestas por Kaplan y Norton las cuales son: Económica y financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y cumplimiento.

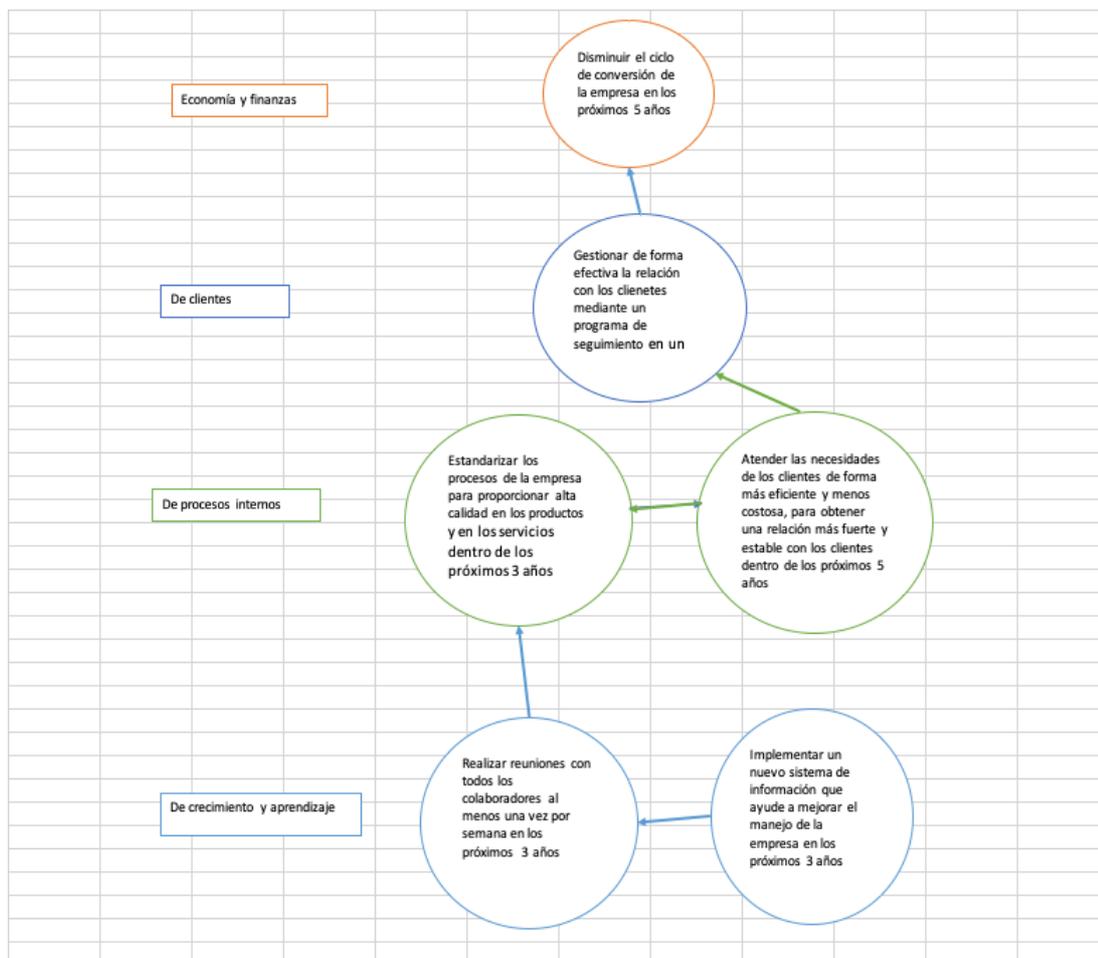


ILUSTRACIÓN 1 MAPA ESTRATÉGICO

**Fuente:** adaptación de Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2004

**Elaborado por:** El autor

### 3.8.2 Tablero de control

El Tablero de Control es una herramienta que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño del negocio. Es una organización sistemática de las informaciones, destinadas a facilitar el ejercicio de las responsabilidades dentro de la Organización. (Zuñiga, Pérez, & Vargas, 2012)

La matriz del tablero de control contiene información sobre lo más relevante e importante ( temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategias integrales de valor y presupuesto). Los cuales están

organizados mediante las cuatro perspectivas utilizadas en el mapa estratégico. Cabe mencionar que el presupuesto utilizado en el tablero de control es un aproximado en base a la información que nos otorgó el gerente de la empresa

**TABLA 15 FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL**

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Ingresos	La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.	Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa en los próximos 5 años.	Ciclo de conversión futuro / ciclo de conversión de actual, $\leq 1$	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores en el mercado con la finalidad de no afectar su participación y posicionamiento en el mercado..	\$ 2000,00
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Gestión de clientes	La empresa no cuenta con un CRM para poder identificar fácilmente a los clientes potenciales y fortalecer esa relación	Gestionar de forma efectiva la relación con los clientes mediante un programa de seguimiento en un plazo de 3 años.	Porcentaje de satisfacción de nuestros clientes	Se medirá la satisfacción del cliente mediante encuestas, lo que ayudará a tener un control del servicio al cliente y a mejorarlo.	\$ 2.500,00
DE PROCESOS INTERNOS	Productividad	La empresa produce productos de calidad	Estandarizar los procesos de la empresa para proporcionar alta calidad en los productos y en los servicios dentro de los próximos 3 años.	Rango del margen aceptable de calidad establecida.	La empresa adquirirá maquinaria para producir productos de mayor calidad, reducir costos de producción y satisfacer la demanda.	\$ 4.000,00
	Valor del cliente	La empresa construye y gestiona una relación fuerte con los clientes.	Atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, para obtener una relación más fuerte y estable con los clientes satisfechos dentro de los próximos 5 años.	Porcentaje de clientes atendidos favorablemente	Es necesario potenciar las estrategias para captar mayor demanda del mercado y generar un mejor seguimiento de clientes	\$ 800,00
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital de Información	La empresa necesita un sistema de información más avanzado.	Implementar un nuevo sistema de información que ayude a mejorar el manejo de la empresa en los próximos 3 años.	Porcentaje de problemas solucionados.	La empresa implementará un sistema de información para administrar correctamente sus actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.	\$ 2.000,00
	Capital humano	Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.	Realizar reuniones con todos los colaboradores al menos dos veces por semana en los próximos 3 años.	Número de reuniones semanales.	Se realizarán reuniones periódicas con el personal y la gerencia para tratar temas de importancia para la organización, retroalimentación de las necesidades de cliente.	\$ 600,00

**Fuente:** (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018  
**Elaborado por:** El autor

### **3.8.3. Matriz para la implementación del plan estratégico**

El plan estratégico es la última herramienta de la planificación a largo plazo y para realizarlo se utiliza una matriz la cual involucra todas las herramientas utilizadas en la planificación junto con los recursos humanos y físicos, además de un cronograma el cual servirá para evidenciar la implementación de manera controlada cada una de las estrategias integrales de valor, los responsables tanto el primario como el de apoyo y un presupuesto el cual es un valor referencial a lo estimado por el gerente.

Para (Martínez & Milla, 2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

TABLA 16 MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Estrategia empresarial:																			
Estrategias integrales de valor	Cronograma trimestral												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De personal	Físicos		Primario	De apoyo		
La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores en el mercado con la finalidad de no afectar su participación y posicionamiento en el mercado..													GERENTE Y PERSONAL	COMPUTADORA, DOCUMENTOS, INSUMOS DE OFICINA	\$ 2000.00	GERENTE	PERSONAL	Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa en los próximos 5 años.	Registro de ingresos y egresos de efectivo realizados en el mes que conste con el cálculo mensual de ciclo de conversión futuro vs actual.
Se medirá la satisfacción del cliente mediante encuestas, lo que ayudará a tener un control del servicio al cliente y a mejorarlo.													GERENTE Y PERSONAL	DOCUMENTOS, INSUMOS DE OFICINA	\$ 2500.00	GERENTE	PERSONAL	Gestionar de forma efectiva la relación con los clientes mediante un programa de seguimiento en un plazo de 3 años.	Implementación de encuestas a los clientes.
La empresa adquirirá maquinaria para producir productos de mayor calidad, reducir costos de producción y satisfacer la demanda.													GERENTE	NUEVOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS	\$ 4000.00	GERENTE	PROVEEDORES	Estandarizar los procesos de la empresa para proporcionar alta calidad en los productos y en los servicios dentro de los próximos 3 años.	Adquisición e implementación de las nuevas maquinarias.
Es necesario potenciar las estrategias para captar mayor demanda del mercado y generar un mejor seguimiento de clientes													GERENTE Y PERSONAL	COMPUTADORA, INSUMOS DE OFICINA	\$ 800.00	GERENTE		Atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, para obtener una relación más fuerte y estable con los clientes satisfechos dentro de los próximos 5 años.	Incremento del número de clientes por los diferentes servicios ofertados
La empresa implementará un sistema de información para administrar correctamente sus actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.													GERENTE Y PERSONAL	COMPUTADORA, EQUIPOS NUEVOS	\$ 2000.00	GERENTE	PERSONAL	Implementar un nuevo sistema de información que ayude a mejorar el manejo de la empresa en los próximos 3 años.	Sistema de información implementado.
Se realizarán reuniones periódicas con el personal y la gerencia para tratar temas de importancia para la organización, retroalimentación de las necesidades de cliente.													GERENTE	DOCUMENTOS	\$ 600,00	GERENTE	PROVEEDORES	Realizar reuniones con todos los colaboradores al menos dos veces por semana en los próximos 3 años.	Registro de asistencia del personal a las reuniones.

Fuente: (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

Elaborado por: El autor

## **CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO**

La planificación a corto plazo hace referencia a la definición de estrategias y objetivos que se deben alcanzar en un tiempo límite, generalmente este tiempo de acción de un año involucrando el compromiso de toda la organización para cumplir el mismo. Esta se orienta en gestionar los recursos para alcanzar los objetivos establecidos, es muy importante para mantener el enfoque y asignar los recursos de la organización de manera más efectiva y estar preparado para cualquier cambio que exista en el entorno.

Para (Coronel, 2018) 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.

### **4.1 Objetivos a corto plazo**

Los objetivos a corto plazo son definiciones de resultados medibles a los cuales la organización desea alcanzar en un lapso de un año y que permiten calificar el comportamiento de la organización contextualizado a los objetivos estratégicos planteados en la planificación a largo plazo.

Para definir los objetivos a corto plazo se debe utilizar los objetivos estratégicos y basarse en ellos para lograr que estos dos tanto a largo como a corto plazo tengan un mismo propósito de negocio. Estos objetivos deben estar alineados al

plan estratégico y deben ser utilizados con la finalidad de que toda la organización vaya hacia un mismo sentido.

**TABLA 17 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

Objetivos Estratégicos	Objetivos a Corto Plazo
Estandarizar los procesos de la empresa para proporcionar alta calidad en los productos y en los servicios dentro los próximos 3 años.	Aumentar en al menos 25% la competitividad de nuestros productos para el año 2023
Atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, para obtener una relación mas fuerte y estable con los clientes satisfechos dentro de los próximos 5 años.	Reducir el tiempo de espera y respuesta en al menos 40% para el año 2023
Realizar reuniones con todos los colaboradores de la empresa al menos dos veces por semana en los próximos 3 años.	Realizar las reuniones semanales con todos los colaboradores dentro de los proximos 4 meses
Implementar un nuevo sistema de información que ayude a mejorar el manejo de la empresa en los próximos 3 años.	Gestionar al menos el 10% de la información interna para el año 2023
Gestionar de forma efectiva la relación con los clientes mediante un programa de seguimiento en un plazo de 3 años	Gestionar un seguimiento al personal para el uso efectivo del programa CRM, con plazo de 1 año
Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa en los próximos 5 años.	Disminuir al menos un 30% el ciclo de conversión de efectivo en el proximo año.

**Fuente:** (Coronel, Guia de la gestión estratégica, 2018)

**Elaborado por:** El autor

## 4.2 Matriz para la implementación del plan operativo anual

El plan operativo anual es un documento que describe los objetivos y estrategias a corto plazo de una organización y cómo se planea alcanzarlos en un período de un año. Incluye una lista detallada de acciones, responsabilidades, recursos

y responsables necesarios para cumplir con los objetivos establecidos. El plan operativo anual es una herramienta esencial para la planificación estratégica y la gestión efectiva del tiempo y los recursos de una organización.

El plan operativo anual es una herramienta que permite alcanzar los objetivos a corto plazo planteados anteriormente, realizando evaluaciones periódicas del plan operativo, obteniendo una retroalimentación de toda la información lo cual puede ayudar a mejorar las tareas diarias dentro de la empresa.

(Coronel, 2018) menciona en su libro modelo de gestión estratégica que el Plan operativo anual consta de los siguientes elementos:

- Cronograma de trabajo (mensual, quincenal, semanal).
- Recursos de personal y físicos que se utilizarán en el plan.
- Identificación de personal primario para la ejecución.
- Objetivos a corto plazo.
- Evidencias o medios de verificación.

A continuación se presenta el plan operativo anual para la empresa Carrocerías Olímpica.

TABLA 18 MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Acciones o programas	Cronograma trimestral										Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos a corto plazo	Evidencias	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	De personal		Físicos	Primario			De apoyo
Cotizar la implementación de nuevas maquinarias en la empresa.												GERENTE	NUEVA MAQUINARIA	\$ 400.00	GERENTE	PROVEEDORES	Aumentar en al menos 25% la competitividad de nuestros productos para el año 2023	Cotización socializada de nueva maquinaria.
Contratar la instalación de CRM que permita el análisis y la recopilación de información para facilitar la toma de decisiones.												GERENTE	COMPUTADORAS	\$ 500.00	GERENTE	PERSONAL	Gestionar un seguimiento al personal para el uso efectivo del programa CRM, con plazo de 1 año	Nuevo CRM instalado.
Implementación y control de un sistema financiero.												GERENTE	NUEVOS MAQUINARIA	\$ 800.00	GERENTE		Disminuir al menos un 30% el ciclo de conversión de efectivo en el proximo año.	Sistema financiero operativo
La empresa ha de potenciar estrategias para la captación de nuevos clientes.												GERENTE Y PERSONAL	COMPUTADORA. INSUMOS	\$ 160.00	GERENTE	PERSONAL	Reducir el tiempo de espera y respuesta en al menos 40% para el año 2023	Estrategia de capacitación implementada.
Implementar un sistema de información donde todos los empleados tengan acceso para administrar sus actividades y responsabilidades.												GERENTE Y PERSONAL	COMPUTADORAS	\$ 400.00	GERENTE	PERSONAL	Gestionar al menos el 10% de la información interna para el año 2023	Sistema de información operativo
Capacitar a todo el personal para disminuir la cantidad de productos defectuosos y mejorar la eficiencia operacional.												GERENTE	DOCUMENTOS, COMPUTADORAS	\$ 120.00	GERENTE	PERSONAL	Realizar las reuniones semanales con todos los colaboradores dentro de los proximos 4 meses	Capacitación realizada.

Fuente: (Coronel, Guía de la gestión estratégica, 2018)

Elaborado por: El autor

## **CAPÍTULO V: VALUE STREAM MAPPING**

Derivado de este contexto surge la necesidad de utilizar herramientas que faciliten la manufactura y cumplan con las exigencias del mercado. Una metodología ideal para asumir este ambiente de negocio es Lean Manufacturing (LM), centrado en el flujo de valor y su racionalización, que tiene la intención de limitar el desperdicio con flujos de valor total, en beneficio del cliente, esta metodología fue creada por Toyota en el año 1973. (Womack & Jones, 2003)

VSM es una técnica gráfica que permite visualizar todo un proceso, permite detallar y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que un producto o servicio llegue al cliente, con esta técnica se identifican las actividades que no agregan valor al proceso para después iniciar las actividades necesarias para eliminarlas. VSM es una de las técnicas más utilizadas para establecer planes de mejora debido a que enfoca las mejoras en el punto del proceso del cual se obtienen los mejores resultados (Lean Solutions, 2018)

Value Stream Mapping es una herramienta visual utilizada en la gestión Lean para analizar y diseñar el flujo de materiales e información necesarios para llevar un producto o servicio desde el comienzo del proceso hasta el cliente. Ayuda a identificar desperdicios, actividades que no agreguen valor y oportunidades de mejora en un proceso de producción o entrega de servicios. El objetivo de Value Stream Mapping es optimizar todo el proceso, desde la demanda del cliente hasta la entrega del producto, para lograr un flujo suave y eficiente que brinde valor al cliente.

## **5.1 Pasos para realizar un VSM**

Para realizar un Value Stream Mapping se debe seguir algunos pasos importantes, la Escuela de Ingeniería de Calidad otorga unos pasos claves para la realización del mismo:

- Identificar los procesos y tareas que se van analizar.
- Realizar el VSM actual de la empresa.
- Analizar el estado actual del VSM
- Diseñar el VSM del estado futuro para la empresa.
- Implementar un plan de mejoras.

## **5.2 Simbología**

Para elaborar un VSM se debe tener en cuenta la simbología para que este tenga una visualización y un claro entendimiento de lo que se quiere mostrar, de una manera muy detallada y lógica es por eso que se presenta a continuación la simbología:

TABLA 19 SIMBOLOGÍA DEL VSM

SÍMBOLO	NOMBRE	DENOMINACIÓN
	Cliente o proveedor	Normalmente se utiliza al principio del proceso para representar un proveedor o un cliente al final
	Proceso	Proceso de producción o realización de un trabajo.
	Datos	Detalla de manera cuantitativa la información importante necesaria sobre otro icono.
	Inventario	Inventario almacenado entre dos procesos
	Entrega	Proceso externo de la entrega de servicios.
	Información manual	Flujo de información.
	Información	Incluye información de interés
	Operario	Personas vistas dese arriba, determina la realización del proceso del operario.
	Movimiento por empuje Push	Material que se produce y se adelantó ala siguiente proceso.
	Transporte o movimiento	Las materias primas que vienen de un proveedor o el movimiento de productos terminados
	Información electrónica	Establece la relación de entrega de información electrónica.

Fuente: Propia

Elaborado por: El Autor

### 5.3 VSM actual de “Carrocerías Olímpica”.

Para la elaboración del VSM se utiliza la simbología expuesta anteriormente para representar de manera gráfica el mapeo de flujo actual de la empresa , detallando cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de las carrocerías.

Se realizó el VSM en el área de producción mediante los datos obtenidos y tiempos de producción proporcionados por el gerente de la empresa, el proceso cuenta con un proveedor al cual se le realiza pedido cada mes de los materiales como son

tubos, perfiles, etc. El proceso productivo para la realización de las carrocerías cuenta con 8 actividades como son: construcción de estructuras, forrado y templado, armado y acople, acople interior, preparación y pintura, instalaciones eléctricas y por último acabados finales, todas estas actividades están detalladas en el gráfico, cada actividad cuenta con su tiempo de ciclo de ciclo, setup y tiempos muertos.

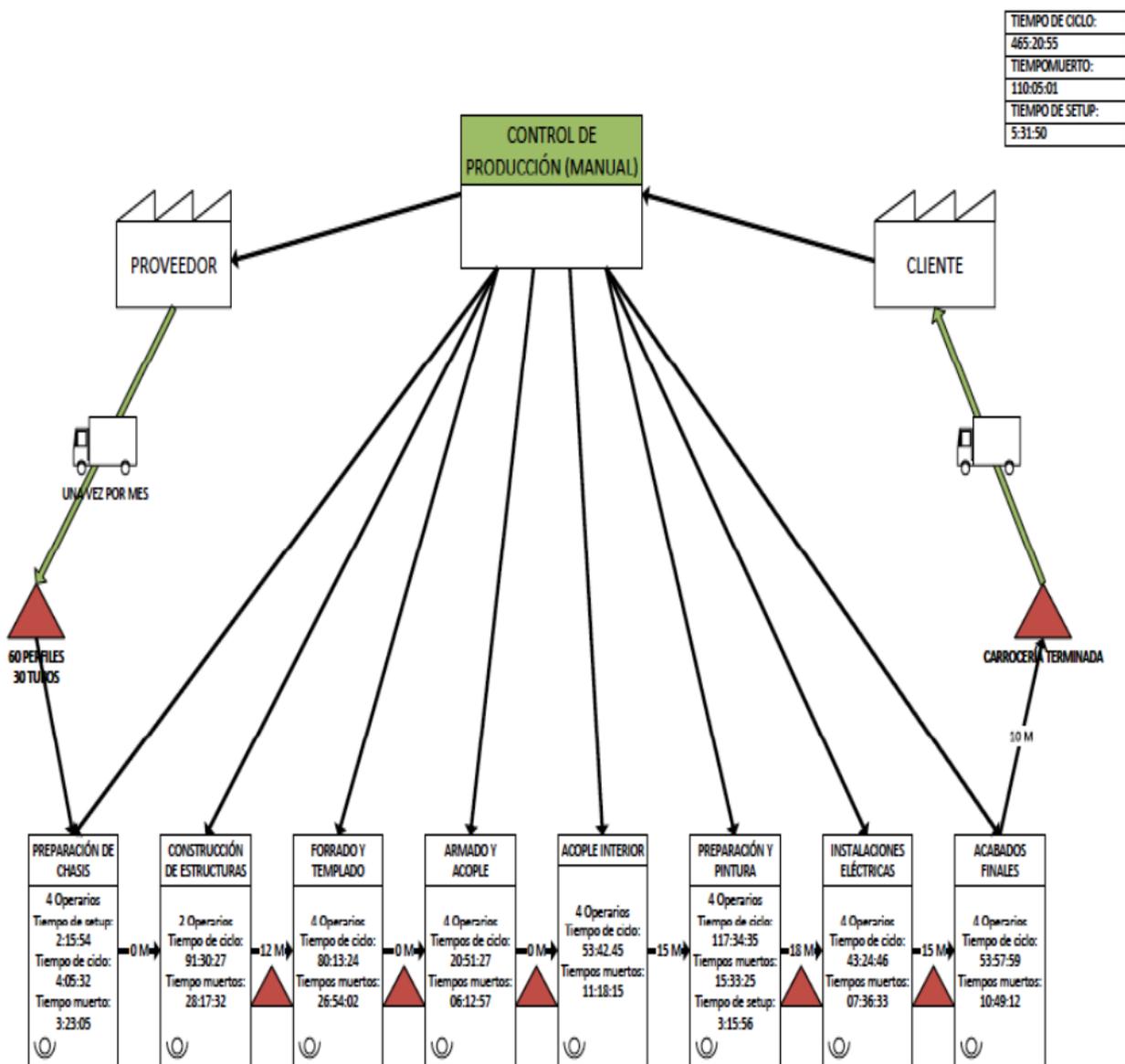


ILUSTRACIÓN 2 VSM ACTUAL DE LA EMPRESA

Fuente: Propia  
 Elaborado por: El Autor

En la ilustración 2 se puede observar el VSM actual de la empresa "Carrocerías Olímpica" para la fabricación de un bus urbano, con las 8 actividades fundamentales empezando con preparación de chasis, o en cada proceso se encuentra la flecha de movimiento push lo que representa el cambio de la sección de unidad.

A continuación se presenta la tabla con los tiempos que agregan valor en el proceso productivo y los que no agregan valor para analizar y tratar de reducir esos tiempos para que la empresa no tenga tiempos muertos muy altos.

<b>Tiempo de ciclo</b>
<b>465:20:00</b>
<b>Tiempo muerto</b>
<b>110:05:00</b>
<b>Tiempo de setup</b>
<b>5:31:50</b>

### **ILUSTRACIÓN 3 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN**

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** El Autor

El tiempo de producción actual es de 580,56 h de los cuales 465,20 h son los que agregan valor al proceso productivo con un equivalente a un 80,12% del total de las horas de trabajo, mientras que el tiempo de las actividades que no agregan valor (tiempos muertos) es de 110,05 h un equivalente al 19,88% un porcentaje muy alto que al final representa no solamente pérdida de tiempo sino también de dinero lo que afecta a la organización y es lo que busca implementar herramientas que ayuden a reducir este tiempo.

## **5.4 Herramientas a implementar**

La filosofía Lean Manufacturing tiene herramientas las cuales ayudan a eliminar aquellas actividades que no agregan valor a los procesos productivos por lo

cual en este trabajo se propondrá implementar herramientas que ayuden a reducir tiempos muertos y costos de producción como lo son la herramienta 5´s Kanban.

La herramienta 5´s es un principio japonés el cual tiene como objetivo principal mantener la empresa limpia y ordenada. Se recomienda iniciar con la implementación de las 3s, es decir, con la clasificación, orden y limpieza las cuales aseguran una fábrica limpia y con menor número de desperdicios; las 2s restantes que son estandarizar y crear hábito, requieren de mayor disciplina y de un tiempo más prolongado para asegurar su éxito, por esa razón, el presente estudio solo se va a enfocar en las 3s. En consecuencia, una fábrica limpia y aseada tiene una productividad más elevada, menor número de defectos y realiza más entregas dentro de los plazos establecidos. (Arrieta, 2011)

La herramienta Kanban por su parte es una palabra japonesa que significa algo así como “tarjetas visuales” (kan significa visual, y ban tarjeta). Esta técnica se creó en Toyota, y se utiliza para controlar el avance del trabajo, en el contexto de una línea de producción. (Moviliza Academy, 2017)

Su propósito es mantener un flujo de materiales ordenado y eficiente a través de todo el proceso de manufactura; así mismo, el hacer más flexible el proceso de producción de una empresa manufacturera, con la finalidad de entregar los productos cuando son requeridos y con la calidad requerida. Aumentando la competitividad de la empresa. (Daimon & Pailamilla, 2005)

## CONCLUSIONES

Terminado el trabajo se puntualizan las siguientes conclusiones:

1. Se pudo cumplir con el objetivo general planteado al principio el cual describe la realización de un modelo de planeación estratégica para la empresa “Carrocerías Olímpica”, en el análisis situacional de la empresa se pudo evidenciar que la misma no contaba con un modelo estratégico para tomar las decisiones, solo se las realizaba de manera aleatoria, se observa que tanto la gerencia como todo el personal de la empresa es muy importante dentro de la organización evidenciado en el planteamiento de los valores estratégicos, en la declaratoria de la visión y misión.

2. Con la elaboración de la planificación a largo plazo se pudo analizar aspectos de la empresa tanto internos como externos, los cuales se ven en la identificación de los temas estratégicos, siendo fundamental para definir los asuntos estratégicos de la organización que por medio de la matriz FODA se estableció su robustez para determinar la estrategia de valor y los objetivos estratégicos los cuales deben ser controlados por los indicadores de desempeño, lo que permitirá la correcta toma de decisiones para la implementación del plan estratégico, delimitando el presupuesto necesario, recursos, responsables y presupuesto para cumplir con dicho plan, cabe recalcar que esta debe realizarse en un tiempo de tres a cinco años.

3. Se realizó la planificación a corto plazo y en base a los objetivos estratégicos se plantean objetivos a corto plazo los cuales deben cumplirse en el lapso de un año y así plantear el plan operativo anual.

4. Se realizó la identificación del value stream mapping actual de la empresa donde se identificó tiempos muertos demasiado altos dentro del proceso productivo, lo que provoca pérdidas de dinero para la organización es por eso que se plantearon dos herramientas de la filosofía Lean para reducir esos tiempos muertos.

## **RECOMENDACIONES**

Como recomendación se plantea que dentro de la empresa tanto la visión como la misión sean colocadas en un lugar visible para todos los colaboradores con la finalidad de que todos estén conscientes de la meta a la cual se desea llegar.

Se recomienda también a la gerencia la actualización de las matrices establecidas en este modelo de planeación planteado, tomando muy en cuenta que siempre van haber ajustes para el futuro y de esta manera no estancar el crecimiento de la empresa.

Se recomienda la implementación de las herramientas propuestas para la mejora del proceso productivo, mantener una investigación constante de otras herramientas que puedan ayudar para el crecimiento de la empresa tanto en el aspecto estratégicos como también en su gestión de procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijos, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.
- Arrieta, J. (2011). *Herramientas de producción Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos*. Medellín: Fondo editorial.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Coronel, I. (2018). *Modelo de Gestión estratégica para Pyme con cuadro de mando integral*. Cuenca, Ecuador.
- Daimon, M., & Pailamilla, L. (2005). *Kanban*. Obtenido de <http://www.asimet.cl/pdf/kanban.pdf>
- Gutiérrez, C., Rozo, A., & Flórez, C. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Revista de investigación, administración e ingeniería*, 2.
- Kaplan, R., Norto, D. (2005). El cuadro de mando integral. *Fundación para la motivación de los recursos humanos*, 1.
- Lean Solutions*. (2018). Recuperado el Enero de 2023, de <https://leansolutions.co/conceptos-lean/lean-manufacturing/vsm-value-stream-mapping/>
- Lugo, J. Á. (2004). *Introducción a la Economía*. Plaza y Valdés.
- Martínez, P., & Milla, G. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando Integral*. España: Díaz de Santo.
- Moviliza Academy*. (2017). Obtenido de [https://mobilizaacademy.com/kanban\\_herramienta\\_metodologia/](https://mobilizaacademy.com/kanban_herramienta_metodologia/)

Ponce, H. (1 de enero-junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.

*Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12, 114.

Sampedro, J. L. (2002). *El mercado y la globalización* (Vol. 103). Destino.

Westreicher, G. (2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/empleado.html>

Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean Thinking. Cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. Gestión 2000.

Zuñiga, S., Pérez, M., & Vargas, C. (Julio de 2012). Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno. *Panorama Socioeconómico*, 29(42), 44-46.