



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

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

**TÍTULO:**

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y VSM PARA LA FÁBRICA  
PRODUCTOS LA GRACIA**

*Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:*  
**INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**AUTOR:**

**ANDRÉS ESTEBAN GONZÁLEZ FIGUEROA**

**DIRECTOR:**

**ING. DAMIÁN ENCALADA**

**CUENCA-ECUADOR**

**2023**

**DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación va dedicado especialmente a mis padres Arturo Gonzalez y Ana Lucia Figueroa quienes siempre han estado a mi lado en todo este tiempo universitario y el gran apoyo económico que me brindaron.

### **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer especialmente a mis padres por todo el apoyo brindado durante todos estos años y también quiero agradecer a mi tutor, Damián Encalada, al igual que a todos mis profesores, quienes me guiaron durante toda mi carrera; agradezco a todos mis compañeros y amigos con los que pase tiempo durante mi trayecto universitario.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAP. 1: ANÁLISIS SITUACIONAL .....	2
1.1.    Introducción.....	2
1.2.    Identificación y obtención de información .....	2
1.2.1.    Mercado.....	2
1.2.2.    Personal .....	3
1.2.3.    Productos / Servicios .....	4
1.2.4.    Precios o retribuciones.....	5
1.2.5.    Instalaciones y recursos .....	5
1.2.6.    Economía y finanzas o rendimiento .....	6
1.2.7.    Información y comunicación.....	7
1.2.8.    Toma de decisiones .....	7
1.2.9.    Contingencias .....	8
CAP. 2: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
2.1.    Conceptuación de planeación estratégica .....	10
2.2.    Objetivos.....	10
2.3.    Antecedentes .....	11
2.4.    Justificación .....	13
CAP. 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	14
3.1.    Introducción.....	14
3.2.    Valores Estratégicos.....	14
3.3.    Visión.....	15
3.4.    Misión .....	16

3.5. Estrategia Empresarial .....	16
CAP. 4: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....	19
4.1. Introducción .....	19
4.2. Temas estratégicos .....	19
4.3. Asuntos estratégicos externos e internos .....	25
4.4. Análisis FO, FA, DO, DA.....	26
4.5. Evaluación de los asuntos estratégicos .....	29
4.6. Estrategia de valor (FO, FA, DO, DA) .....	31
4.7. Objetivos estratégicos .....	32
4.8. Indicadores clave de desempeño.....	33
4.9. Cuadro de mando Integral.....	34
4.9.1. Mapa estratégico.....	35
4.9.2. Tablero de control.....	36
4.10. Propuesta de matriz para la implementación del plan estratégico .....	38
CAP. 5: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....	40
5.1. Introducción .....	40
5.2. Objetivos a corto plazo .....	40
5.3. Matriz para la implementación de los planes operativos anuales .....	41
CAP. 6: VALUE STREAM MAPPING (VSM) .....	43
6.1. Introducción .....	43
6.2. Aplicación de la herramienta VSM.....	43
6.3. Propuesta de mejora.....	46
CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	48

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Cadena de valor .....	20
Ilustración 2. Mapa de Procesos .....	22
Ilustración 3. Mapa estratégico.....	35
Ilustración 4. Diagrama de Flujo .....	44
Ilustración 5. Value Stream Mapping (VSM) .....	45

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definición de los Valores Estratégicos.....	14
Tabla 2. Matriz de Identificación de Factores Estratégicos.....	17
Tabla 3. Temas estratégicos.....	24
Tabla 4. Asuntos estratégicos .....	25
Tabla 5. Matriz FO, FA, DO, DA.....	28
Tabla 6. Asuntos Críticos .....	28
Tabla 7. Matriz evaluación de asuntos estratégicos .....	29
Tabla 8. Estrategia de valor .....	31
Tabla 9. Objetivos Estratégicos .....	33
Tabla 10. Indicadores clave de desempeño .....	34
Tabla 11. Tablero de control.....	37
Tabla 12. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico.....	39
Tabla 13. Objetivos a corto plazo.....	40
Tabla 14. Matriz para la Implementación del Plan Operativo Anual.....	42

## RESUMEN

El presente proyecto de titulación plantea un Modelo de Planeación Estratégica para “Productos La Gracia”. La motivación de este proyecto radica en que la fábrica no cuenta con un plan actual para tomar decisiones con certeza, plantee objetivos y metas a futuro. Para ello en primera instancia se realiza un Análisis Situacional de todas y cada una de las áreas de la fábrica.

Una vez obtenida y analizada la información primaria se procede a realizar el Direccionamiento Estratégico donde se destacan los valores estratégicos, visión, misión, estrategia empresarial y se plantean los objetivos que la fábrica desea alcanzar, acto seguido se realiza la Planificación a largo plazo donde se aplica una serie de herramientas que permitan el desarrollo de la fábrica. Posteriormente se realiza la propuesta para la planificación a corto plazo para implementarlo durante el primer año, y finalmente se realizó un VSM con el fin de entender lo que sucede en planta, generando una propuesta de mejora continua dentro de los procesos productivos.

---

Ing. Damián Encalada  
**Director de trabajo de titulación**

---

Ing. Damián Encalada  
**Coordinador de Escuela**

---

Andrés Esteban González Figueroa  
**Estudiante**

**ABSTRACT**

This titling project proposes a Strategic Planning Model for "Productos La Gracia". The motivation of this project is that the factory does not have a current plan to make decisions with certainty, set objectives and goals for the future. For this, in the first instance, a Situational Analysis of each and every one of the areas of the factory was carried out. Once the primary information was obtained and analyzed, the Strategic Direction was carried out, where the strategic values, vision, mission, business strategy were highlighted, and the objectives that the factory wishes to achieve were stated. Immediately afterwards, the Long-term Planning was carried out where a series of tools that allow the development of the factory were applied. Subsequently, the proposal for short-term planning was made to implement it during the first year, and finally a VSM was carried out in order to understand what happens in the plant, generating a proposal for continuous improvement within the production processes.



---

Ing. Damián Encalada  
**Director of degree work.**



---

Ing. Damián Encalada  
**School Coordinator**



---

Andrés Esteban González Figueroa  
**Student**



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación plantea un modelo de planeación estratégica para la fábrica “Productos la Gracia”, donde dicha aplicación del modelo propuesto asegure a la empresa la continuidad en el mercado, ofreciendo un buen posicionamiento de marca y precios competitivos dentro del mercado ecuatoriano; de igual manera el trabajo plantea realizar un VSM (Value Stream Mapping) en el producto estrella o en el proceso con mayor problema de la empresa, identificando aquellas actividades o tareas que no agreguen valor en el proceso de fabricación del producto.

El territorio ecuatoriano es reconocido por contar con una gran variedad de frutos y plantas agrícolas que son utilizados para el consumo de las infusiones y mezclas aromáticas 100% naturales, por tal motivo la empresa “Productos la Gracia” nació satisfaciendo necesidades de los consumidores ecuatorianos.

Después de la pandemia que se sufrió a nivel mundial, la fábrica “Productos La Gracia” pasó por una crisis sumamente grande al punto de casi cerrar sus puertas, despidiendo personal y pasando de tiempo completo a medio tiempo laboral; gracias al tiempo que tiene la empresa en el mercado logró sostenerse pero con muy bajos recursos.

Por tal motivo en este documento se presentará un Modelo de Planeación Estratégica y la creación de un VSM como una guía estructurada a largo y corto plazo desarrollándose de la mejor manera posible de acuerdo con el mercado competitivo que se vive, convirtiéndola así en una posible oportunidad de crecimiento empresarial.

## **CAP. 1: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1. Introducción**

El análisis situacional de la fábrica nos permitirá realizar una revisión metódica tanto de los factores internos como de los factores externos de la empresa en un momento determinado, estos factores incluyen a los clientes, competidores, personal de trabajo, el entorno de trabajo y las capacidades que contiene la empresa en general.

“Productos La Gracia” es una empresa que tuvo grandes problemas en el transcurso de la pandemia, por lo que se considera primordial un análisis situacional de la misma entendiendo así donde se encuentra ubicada después del COVID-19 y tener un punto de partida para la empresa.

### **1.2. Identificación y obtención de información**

Para el análisis situacional de la empresa se llevó a cabo una reunión con la dueña de la empresa, en donde se realizaron ciertas preguntas de las cuales se obtuvo información sobre los principales temas a tratar, los cuales permitirán realizar la propuesta de Modelo de Planeación Estratégica.

#### **1.2.1. Mercado**

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

Nuestro cliente ideal es hombre o mujer de 23 años que hace deporte o va al gimnasio, se alimenta sano, posible vegetariano o vegano, busca desintoxicarse y alimentarse bien, disfruta de la naturaleza, no le gustan los químicos, le gusta la economía verde o circular.

2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?

Son pequeños agricultores de diferentes partes del país, al igual que fundaciones y pequeñas organizaciones de comunidades rurales.

3. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Nuestros principales competidores son los productores de deshidratados de igual composición a la nuestra siempre y cuando no lleven té, uno de ellos es la empresa Camelias Sinamens. Otras empresas también identificadas como Wayu, Halibu y Nature's heart.

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

- Que son sanos y naturales
- Novedosos
- Un poco caros
- Para clase media alta, refinados
- Compuesto por productos selectos

5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

La empresa se encuentra en un nivel bajo de competitividad y participación dentro del mercado ecuatoriano.

### **1.2.2. Personal**

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

Por el momento la empresa dispone del personal medianamente idóneo para la fabricación y comercialización de sus productos.

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

Sí cumplen con las normas en vigencia, considerándose mucho mejor que la de nuestros competidores

8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

La percepción que tiene nuestro público es muy buena tanto en presentación como en calidad de producto en sí, cabe recalcar que el precio de los productos no es asequible a todo nuestro público que se desea llegar.

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

Si existe pero en realidad es muy escasa, en el sentido de que se tiene en mente pero no se lo pone a prueba o en práctica.

10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional se logra mediante campañas de marketing y promociones, marketing boca a boca, degustaciones y ferias.

### **1.2.3. Productos / Servicios**

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Los productos que mayor comercialización tienen son la piña colada, jengibre lima limón, y buenas noches.

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

Se cuenta con nuevos productos pero existe falta de los registros sanitarios lo cual es muy costoso.

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

La frecuencia de innovación en los productos se los hace por temporadas

14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

A los productos siempre se le trata de agregar valor en el aspecto de la calidad y en la variedad de los productos

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

La planta está siendo subutilizada hoy en día y nuestros niveles de producción no son los óptimos en estos momentos.

#### **1.2.4. Precios o retribuciones**

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

Se lo revisa en base al costo de producción y al mercado en general

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

Se ofrecen créditos a nuestros distribuidores y promociones a nuestros clientes.

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

Con respecto a nuestros competidores nos encontramos entre los más económicos.

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

Los precios van en relación entre calidad y precio ya que nuestros precios son inferiores si la calidad disminuye.

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

Con respecto a nuestros clientes la percepción que tienen son precios altos, en igual proporción que el precio justo y con respecto a nuestros competidores los precios son más económicos.

#### **1.2.5. Instalaciones y recursos**

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

Por el momento no se cuenta con una infraestructura adecuada a la fábrica pero estamos en busca de un lugar propicio para el mismo.

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

Por el momento no se cuenta con los equipos y tecnología suficientes para la fabricación de los productos, pero esperamos adecuarnos en un futuro.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

En lo que compete con el medio ambiente si se utilizan métodos amigables y efectivos, no en su totalidad pero sí en su mayoría.

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

Por el momento no se gestiona de una manera adecuada.

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

Si se lo realiza cuando lo amerita la fábrica.

#### **1.2.6. Economía y finanzas o rendimiento**

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

Realmente la capacidad de inversión y desinversión es baja debido a la incertidumbre.

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

La naturaleza de capital y liquidez es unipersonal.

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Falta de liquidez o de capital.

29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Controlamos mediante créditos bancarios.

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

La rentabilidad tiende a incrementarse.

### **1.2.7. Información y comunicación**

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

Amistades en otras empresas, redes sociales y un reporte (sistema FLUX) de la Corporación Favorita.

32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

La seleccionamos dependiendo de que sea relevante para el nicho de mercado al que nos dirigimos.

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

Realmente no contamos con ningún sistema de comunicación ya que la empresa es relativamente pequeña.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

Realmente es baja ya que no se cuenta con uno.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Es baja por lo que no se conoce bien al mercado al que se dirige.

### **1.2.8. Toma de decisiones**

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

La toma de decisiones es unipersonal, no depende de otra persona mas que del dueño de la empresa.

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

Las decisiones son tomadas por la gerente propietaria apoyándose en su equipo de trabajo.

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

La empresa no tiene definidos los criterios para la toma sus decisiones.

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

Las decisiones que se toman influyen de gran manera en la empresa sea interna o externamente.

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

Realmente es baja pero sí influye en el área de trabajo por su alto grado de participación.

### **1.2.9. Contingencias**

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

Dependiendo el área se tomarían acciones que solucionen los problemas, en crisis anteriores sí han podido encontrar soluciones que eviten pérdidas o malestares personales.

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

Dependiendo de la situación que se presente, se tomarían acciones inmediatas para no perder productos o tiempos de entrega.

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

Tomaríamos acciones inmediatas para solucionarlos

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

Ante el mercado la empresa no tiene identificado qué acciones tomar.

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macroentorno y stakeholders?

Diversificando productos, ya sea ampliando la gama o cerrando dicha gama de productos.

## **CAP. 2: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En la fundamentación de la planeación estratégica se establecen los conceptos básicos de la misma, el objetivo general, los objetivos específicos, antecedente y la justificación de la estrategia a tratar en el trabajo, los cuales son necesarios para poder realizar una correcta planeación estratégica que ayude a mejorar la empresa de una manera continua.

### **2.1. Conceptuación de planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso donde se establece la dirección para la organización evaluando dónde se encuentra y hacia dónde desea ir, para ello comprende tres grandes etapas las cuales deben ser realizadas secuencial y sistemáticamente, sus etapas se dividen en el establecimiento de la dirección estratégica, la planificación a largo plazo y como última etapa se encuentra la planificación a corto plazo. (Coronel, 2018)

Por lo tanto se entiende a la planeación estratégica como una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones de manera cuantitativa y no cualitativa en la mayoría de los casos, de acuerdo con un análisis realizado previamente, ofreciendo así un camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a cualquier crisis o cambio que se presente.

### **2.2. Objetivos**

El objetivo general es generar una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica y un VSM para “Productos La Gracia”.

Para cumplir con el objetivo general mencionado, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Levantar información y analizar la situación actual de la empresa.
- Formular el Direccionamiento Estratégico.
- Generar la planificación a largo plazo.
- Realizar la planificación a corto plazo.
- Generar un VSM de la fábrica

### **2.3. Antecedentes**

Hoy en día las empresas buscan ser más eficientes en su forma de trabajar por lo que siempre sus objetivos van a estar orientados a favorecerse de una u otra forma pero no siempre saben cómo ni por dónde empezar, es aquí donde entra la Planeación Estratégica la cual ordena las ideas para ser diferentes a la competencia y llegar a tener una visión a futuro más clara evitando posibles errores o fracasos.

Para una buena y correcta realización de la Propuesta de Modelo de Planeación Estratégico en Productos la Gracia, es necesario conocer los conceptos básicos sobre estrategia, gestión estratégica, capacidad gerencial y planificación a corto y largo plazo. Además, la planeación estratégica diseña una serie de objetivos, planes y metas que revelan el campo de actividad de la empresa ayudándola a superarse en cada una de las posibles dificultades que enfrente en un futuro.

En primera instancia la estrategia se define como el conjunto de objetivos, propósitos y metas, al igual que las políticas y los planes principales, establecidos de tal forma que concreta la actividad a la que se dedica la empresa o a la que debería dedicarse, y así como el tipo de empresa que es o que debe ser. (Hill et al., 2015)

La gestión estratégica “es un proceso continuo de análisis interno y externo de la organización, de toma de decisiones gerenciales, y de planificación y realización de acciones administrativas y operativas, cuyo propósito primordial es implementar un modelo de negocio de largo plazo para ésta y sostener las ventajas competitivas y comparativas que se logren consolidar”. (Coronel, 2018)

Por ello se entiende que la Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que le imponen el entorno que les rodea, logrando así mayor eficiencia, eficacia y calidad tanto en bienes como en servicios. (Armijo, 2011)

Dentro del proceso de planeación estratégica se comprende tres grandes etapas siendo éstas: el establecimiento de la dirección estratégica, planificación a largo plazo y planificación a corto plazo.

La dirección estratégica consiste en realizar la declaratoria del máximo referente filosófico de convicciones y los lineamientos del más alto nivel de la organización, indispensables para dirigir estratégicamente el futuro de ésta; constituyendo el más importante basamento para desarrollar los procesos de planificación a largo y corto plazo y posteriormente procediendo a la toma de decisiones, la realización de la labor estratégica y la evaluación de los resultados que se obtengan de ella (Coronel, 2018). En otras palabras, la dirección estratégica consiste en tres aspectos fundamentales, la comprensión de la posición estratégica de la organización, toma de decisiones estratégicas para el futuro y convertir la estrategia en acción. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Dentro de la dirección estratégica se encuentra la formulación de la visión, la cual representa, con el mayor grado de fidelidad posible, la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea vista por sus clientes, accionistas, empleados, competidores, stakeholders y la sociedad en general en un futuro determinado. Y la misión implica desarrollar un enunciado claro el cual describa el procedimiento que ha decidido emplear la organización para avanzar hacia el futuro, creando valor para el cliente y más stakeholders, en el contexto de su visión. (Coronel, 2018)

Una vez definidos claramente los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial se procede a la segunda etapa de la dirección estratégica, la planificación a largo plazo de la empresa.

Esta planificación es un proceso en el cual se determina y se gestiona el estado futuro que la organización que aspira alcanzar en el largo plazo, fomentando el desarrollo de una cultura de planificación, comunicación y coordinación, promoviendo así el conocimiento, la comprensión el compromiso, participación y unidad de todos los miembros de la empresa. (Coronel, 2018)

Finalmente, en la última etapa se obtiene la planeación a corto plazo el cual es un proceso operativo donde se detallan las actividades y los mecanismos necesarios para dar cumplimiento y seguimiento a la planificación a largo plazo, con un horizonte comúnmente anual. Esta etapa constituye la herramienta precisa para la implementación efectiva del plan estratégico, ya que se la elabora al final del año anterior al de su ejecución donde su elaboración y cumplimiento siguen un procedimiento estructurado y sistemático de tipo iterativo en el cual se repite cada año en el marco del plan estratégico. (Coronel, 2018)

La herramienta conocida como Value Stream Mapping (VSM) o mapeo de la cadena de valor permite a los stakeholders de una organización visualizar y entender el proceso de las empresas; además permite reconocer el valor, diferenciarlo del desperdicio y crear un plan de acción para eliminarlo dentro del proceso. En general se utiliza para hacer mapeo de los procesos de productos o servicios. (Paredes Rodríguez, 2017)

Haefner, Kraemer, Stauss, y Lanza presentan un estudio innovador llamado Calidad del Mapeo de flujo de valor (QVSM), el cual lo crearon sobre la base de los elementos de diseño de VSM. Esta metodología proporciona una adecuada visualización, análisis y diseño de medidas de garantía de calidad dentro de las cadenas de los procesos de fabricación. La herramienta es utilizada a modo de ejemplo en una compleja cadena de valor en una fábrica dedicada a la industria electrónica, en donde se logra optimizar la calidad de producto de múltiples estaciones de producción. (Haefner, Kraemer, Stauss, & Lanza, 2014).

## **2.4. Justificación**

En la actualidad, las empresas grandes y pequeñas pasan por una crisis a nivel mundial ocasionado por el COVID-19, la cual se presentó de manera rápida e inoportuna donde las empresas sufrieron grandes pérdidas a nivel económico y personal, esto llevó a que muchas organizaciones cerrarán sus puertas, otras sobrevivieron y algunas emprendieran un nuevo proyecto aumentando así la competitividad en el mercado; por tal motivo el éxito de las mismas está en el uso óptimo de los recursos y en la toma correcta de las decisiones, es por ello que se considera la construcción de un Plan Estratégico a aquellas empresas que han surgido y se han mantienen sin estos conocimientos, brindándoles un desarrollo a corto y largo plazo.

“Productos La Gracia” es una microempresa que ofrece las mejores composiciones de hierbas, frutos y especias para infusiones y mezclas culinarias 100% naturales y locales ubicada en la ciudad de Cuenca, pero no cuenta con un lineamiento estratégico claro, por lo que la elaboración de este proyecto se convierte en una importante oportunidad de crecimiento y mejora para la empresa.

## CAP. 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.1.Introducción

El establecimiento del direccionamiento estratégico consiste en realizar una declaratoria con el máximo referente filosófico de convicciones y los lineamientos del más alto nivel de la organización, los cuales son indispensables para dirigir estratégicamente el futuro de la empresa. (Coronel, 2018)

Por lo tanto, en este capítulo se detalla hacia dónde desea direccionar la fábrica obteniéndolo a través de los valores estratégicos, visión, misión, y por último la declaratoria de la estrategia empresarial; dando paso así al planteamiento de la planificación a largo y corto plazo.

### 3.2.Valores Estratégicos

Según (Coronel, 2018) los valores estratégicos comprenden un conjunto claramente definido de atributos que tiene la organización o que aspira tenerlos, y constituyen el más trascendental referente que ayuda a configurar su futuro deseado, acompañando a recorrer el camino que se trace para ello, y facilitando el reconocimiento del éxito, cuando se lo llegue a alcanzar.

Para ello se vio la necesidad de realizar una reunión con la propietaria y los trabajadores de Productos la Gracia, para determinar qué valores estratégicos consideran presentes, cuáles aspiran implementar y cuáles consideran los más importantes para ellos y la empresa. Aquí es donde se construye qué tipo de cultura organizacional puede llegar a ser la empresa.

*Tabla 1. Definición de los Valores Estratégicos*

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
Calidad en nuestros productos				X		
Cumplimiento con los clientes					X	Nos esforzamos siempre por cumplir estrictamente con las condiciones, requerimientos, tiempos de entrega, y cantidades establecidas con nuestros clientes.
Trabajo en equipo			X			
Excelencia operacional		X				
Confiabilidad				X		

Autenticidad en los productos					X	Ofrecemos a todos nuestros clientes lo que realmente hacemos y ofertamos con la más alta calidad.
Respeto					X	Tratamos con el más alto respeto y amabilidad a todos nuestros trabajadores y clientes.
Puntualidad en el trabajo					X	Priorizamos la puntualidad en el trabajo generando disciplina y una cultura organizacional positiva.
Innovación				X		

Fuente: Autor.

Los resultados obtenidos en la anterior tabla nos dan la siguiente declaratoria:

- **Cumplimiento con los clientes:** Nos esforzamos siempre por cumplir estrictamente con las condiciones, requerimientos, tiempos de entrega, y cantidades establecidas con nuestros clientes.
- **Honestidad en los productos:** Ofrecemos a todos nuestros clientes lo que realmente hacemos y ofertamos con la más alta calidad en el mercado.
- **Respeto:** Tratamos con el más alto respeto y amabilidad a todos nuestros trabajadores, clientes y toda persona que se relacione o visite la empresa.
- **Puntualidad en el trabajo:** Priorizamos la puntualidad en el trabajo generando disciplina y una cultura organizacional positiva.

### 3.3. Visión

La visión de una empresa transmite hacia dónde desea llegar en un futuro próximo y cuál es la manera en la que quiere ser vista ante los clientes, trabajadores, competidores, etc.

“Para realizar la declaratoria de dicha visión, ayuda mucho responder muy bien sustentadas las cuestiones siguientes:

- ¿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?”(Coronel, 2018).

Una vez respondidas las preguntas anteriormente mencionadas se plantea la visión de la empresa.

## **VISIÓN**

Declaratoria:

“Productos La Gracia en un horizonte de 4 años, aspira convertirse en una empresa altamente competitiva en el mercado de la producción y comercialización de infusiones aromáticas, satisfaciendo las necesidades de los clientes e incursionando en nuevos mercados realizando convenios con grandes comercializadoras del Ecuador”.

### **3.4.Misión**

Coronel (2018) establece que la misión es la descripción del procedimiento que ha decidido emplear la empresa para avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y más stakeholders, en el contexto de sus valores estratégicos y de su visión.

Cabe recalcar que la misión constituye una guía para la toma de las decisiones y la ejecución de las acciones organizacionales trascendentales. Se afirma que la misión apunta hacia el interior de la organización sirviendo de soporte para el mantenimiento de un sistema de comunicación efectivo con los clientes, los proveedores, los demás grupos de interés de la organización y la sociedad en general. (Coronel, 2018)

En base a lo definido anteriormente el comité de planeación estratégica plantea la siguiente misión.

## **MISIÓN**

Declaratoria:

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusiones aromáticas enfocados en siempre cumplir con los requerimientos y necesidades de nuestros clientes brindando un producto 100% genuino y natural, manteniendo siempre el respeto a nuestros trabajadores como a nuestros clientes y contamos con un equipo comprometido que siempre busca la mejora continua”.

### **3.5.Estrategia Empresarial**

La estrategia empresarial se le entiende como un plan maestro en el cual se detallan un conjunto de acciones y decisiones que ayudan a la alta gerencia a alcanzar sus objetivos empresariales, es decir, la estrategia empresarial describe el cómo debe llevarse a cabo los primeros movimientos organizacionales para alcanzar los fines deseados.

Por este motivo la definición del orden de importancia de los factores estratégicos y la determinación de la fuerza impulsora y de los factores clave de éxito, se puede hacer uso de la conocida matriz que se presenta a continuación. En esta matriz se colocan, tanto en filas como en columnas, los factores estratégicos relevantes para la empresa y se les compara entre sí, una vez realizado dicho análisis se procede a redactar la declaratoria de estrategia empresarial con la fuerza impulsora y los factores claves de éxito seleccionados. (Coronel, 2018)

Tabla 2. Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS										
	Imagen Corporativa	Catálogo de productos	Puntualidad en las entregas	Capacidad Productiva	Políticas de ventas / Canales de distribución	Proveedores / materia prima	Responsabilidad Social	Atributos del producto / Calidad (producto natural)	Tamaño / Crecimiento	horizontales (unos)
Imagen Corporativa	■	1		1	1	1	1		1	6
Catálogo de productos	■	■		1	1		1		1	4
Puntualidad en las entregas	■	■	■	1	1		1		1	4
Capacidad Productiva	■	■	■	■	1		1			2
Políticas de ventas / Canales de distribución	■	■	■	■	■				1	1
Proveedores / materia prima	■	■	■	■	■	■	1	1	1	3
Responsabilidad Social	■	■	■	■	■	■	■		1	1
Atributos del producto / Calidad (producto natural)	■	■	■	■	■	■	■	■	1	1
Tamaño / Crecimiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	0	2	0	0	4	1	6	1	
<b>Horizontales (unos)</b>	6	4	4	2	1	3	1	1	0	
<b>Total</b>	6	4	6	2	1	7	2	7	1	
<b>Orden de importancia</b>	2	3	2	4	5	1	4	1	5	

Fuente: Autor.

El comité de planeación estratégica realizó la matriz de identificación de factores estratégicos, en la cual se evidencia a la fuerza impulsora como los “Atributos del producto / Calidad” y a los factores claves de desempeño como “Imagen Corporativa”, “Catálogo de Productos”, “Puntualidad en las entregas”, “Políticas de ventas / Canales de distribución”, “Proveedores / Materia Prima”, “Responsabilidad Social”, “Capacidad Productiva”, “Tamaño / Crecimiento”.

Obteniendo así la declaratoria de la estrategia empresarial para Productos La Gracia.

### **ESTRATEGIA EMPRESARIAL:**

Nuestra estrategia empresarial se fundamenta en los atributos del producto y la calidad del mismo manteniendo la confiabilidad y cumplimiento hacia los clientes, de igual manera elevar la imagen corporativa para alcanzar un público interesado en los productos naturales, a quienes se pueda presentar un catálogo de productos especificando los beneficios de cada uno de los que ofrece la empresa; por otro lado, aumentar la capacidad productiva de la fábrica para respetar los tiempo de entrega de los productos con nuestros clientes, debido al alto cambio de demanda de mercado que existe, el cual, se complementa con el incremento de los canales de distribución y las políticas de ventas, permitiendo a Productos La Gracia estabilizar los procesos internos y posicionándose firmemente frente a nuestros competidores.

## **CAP. 4: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

### **4.1.Introducción**

Una vez establecida la dirección estratégica de la empresa detallando los valores, la visión, la misión y la estrategia empresarial, se cuenta ya con los fundamentos básicos esenciales para la implementación de la planificación a largo plazo el cual se plantea en base a lo realizado con anterioridad.

Esta planificación a largo plazo es un proceso que determina y gestiona el estado futuro que la organización aspira alcanzar en el largo plazo, se compone del proceso de planeación estratégica de la organización, que tiene una enorme importancia y trascendencia. Su formulación, ejecución, control y mejoramiento son acciones que fomentan significativamente el sentido de cooperación, unidad y apoyo mutuo entre todos los participantes, y también se debe tener en mente que la realización de la planificación a largo plazo es una competencia de la alta dirección, que requiere la intervención y el apoyo efectivo y continuo de todo el personal de la empresa. (Coronel, 2018)

Coronel (2018) detalla una secuencia sistemática que parte de la estrategia empresarial para el desarrollo de la planificación a largo plazo, el cual se detalla a continuación:

1. Definición de los temas estratégicos.
2. Definición de los asuntos estratégicos.
3. Planteamiento de los objetivos estratégicos.
4. Formulación de los indicadores clave de desempeño.
5. Elaboración del plan estratégico.

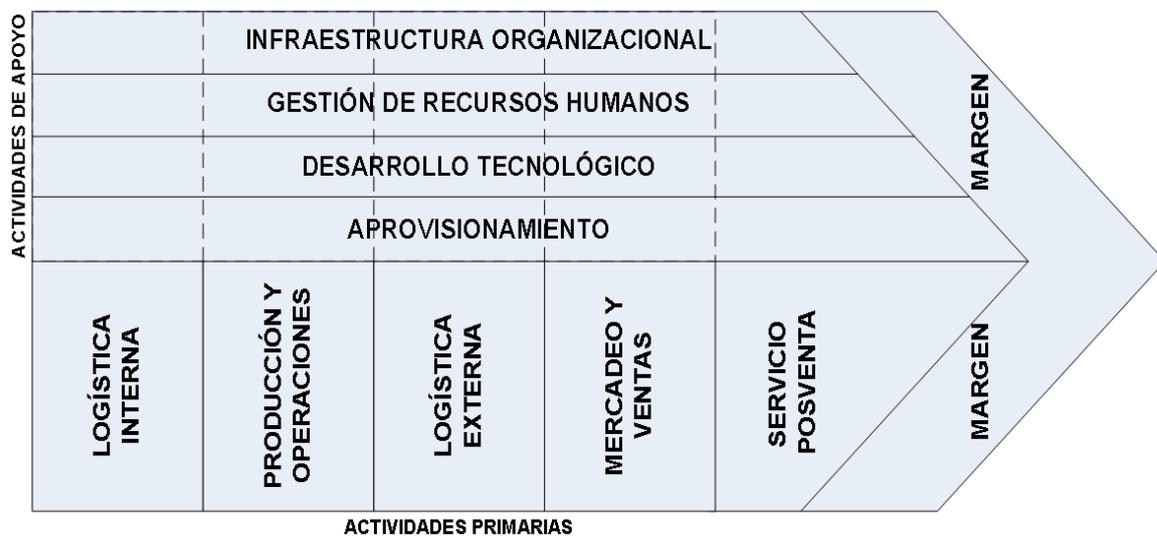
### **4.2.Temas estratégicos**

Los temas estratégicos son aquellos procesos de primordial importancia y áreas de gestión de preferente interés estratégico, sumergidos 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)

Estos temas estratégicos deben ser identificados y definidos mediante el análisis de una cadena de valor y un mapa de procesos.

La cadena de valor de Michael Porter es un análisis interno de la empresa en el cual se describen las actividades de la organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Cada empresa tiene un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar los productos que disponen, donde pueden ser representadas usando una cadena de valor. (Riqueleme, 2020)

En este caso se realizó la cadena de valor de Michael Porter de la fábrica Productos La Gracia, el cual, se lo ejecutó en conjunto con la gerente propietaria y sus colaboradores para así dividir en actividades primarias y de apoyo las distintas áreas del negocio, con la finalidad de identificar sus puntos débiles y la competitividad de la misma.



*Ilustración 1: Cadena de valor*  
Fuente: Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, 1996

### Actividades Primarias:

#### ❖ Logística interna.

- No cuenta con un sistema definido para el control de inventarios para materia prima y producto terminado
- La distribución de materia prima y producto terminado cumple con las órdenes de producción establecidas.
- Dispone con sitios establecidos para cada instrumento y lugar de trabajo.

#### ❖ Producción y Operaciones.

- Cuenta con todas las máquinas, instrumentos y personal calificado para la fabricación de los productos.
- No cuenta con un proceso automatizado en el envasado, pérdida de tiempo.
- No existe un plan de producción formalmente estructurado.

❖ **Logística externa.**

- Productos terminados se distribuyen en pocas cantidades por lo que se realizan de manera autónoma.
- La materia prima llega por medio de los mismos proveedores.

❖ **Mercadeo y ventas.**

- Se cuenta con servicios externos para el manejo de redes sociales.
- Se planifica de manera cronológica las publicaciones y promociones de los productos.
- Se ofrecen créditos a las pequeñas y grandes cadenas de autoservicio como comodidad de pago.

❖ **Servicio posventa.**

- Dispone de mercaderistas para realizar seguimiento a los distribuidores.
- No se cuenta por el momento con algún tipo de servicio al cliente posventa.

**Actividades de apoyo:**

❖ **Gestión de la infraestructura organizacional.**

- La fábrica cuenta con una buena ubicación en la ciudad al igual que sus equipos y puestos de trabajo, pero dispone de un espacio reducido para el almacenamiento de productos que por el momento es acorde a las ventas pero para un futuro no.

❖ **Gestión de los recursos humanos.**

- Dispone con el personal necesario y calificado para la producción de los productos.

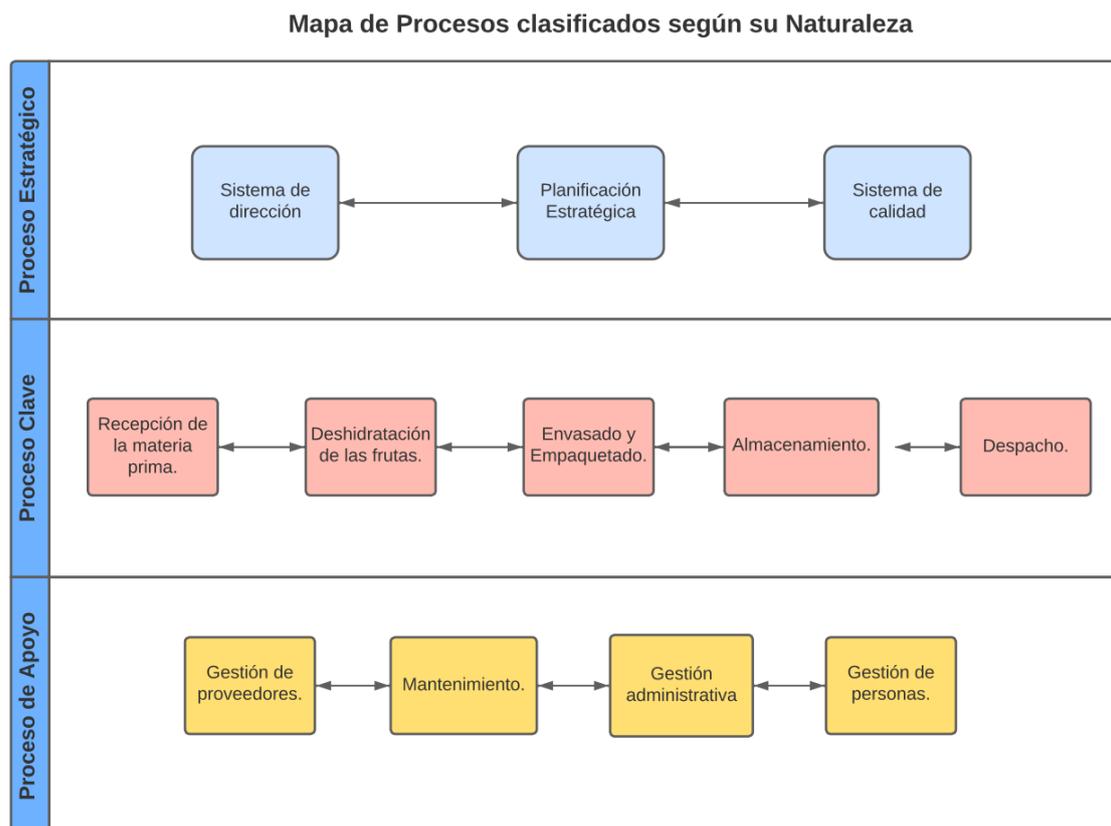
❖ **Desarrollo tecnológico.**

- Tiene equipos e instalaciones básicas para la producción.

❖ **Aprovisionamiento.**

- Dispone de un proveedor principal de calificación A para el abastecimiento de materias primas e insumos.

A continuación se realizó el Mapa de Procesos clasificados según su naturaleza, el cual nos presenta de un modo más interno el proceso de la empresa dividido en tres niveles de procesos: los procesos estratégicos, los procesos clave para agregar valor y los procesos de apoyo a los demás.



*Ilustración 2. Mapa de Procesos*  
Fuente: Autor

Con la estructura de la Cadena de Valor de Porter y el mapa de procesos realizado se hizo posible detectar posibles errores y fortalezas de Productos la Gracia, al igual que entender de mejor manera los procesos. Estos dos análisis realizados serán la base para la construcción de los temas estratégicos y para la planificación a largo plazo.

A continuación, se presenta la matriz de definición de temas estratégicos, donde se detallan todos los temas estratégicos para la empresa con su respectivos factores

estratégicos y perspectivas obtenidas del cuadro de mando integral propuesta por *R. Kaplan & D. Norton*. Con respecto a la ponderación se colocó (A) como crítico, (B) como importante y (C) como no importante. Dicha matriz se muestra a continuación.

Tabla 3. Temas estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Atributos del Producto	Calidad del producto final	X			Una mejora continua en la calidad de los productos para ser comparativos con la competencia.	Del cliente y otros stakeholders
	Precio	X			Precios atractivos y competitivos para nuestros distribuidores	Del cliente y otros stakeholders
	Investigación y desarrollo		X			
Proveedores / Materia prima	Relación comercial con proveedores	X			Identificar a todos los proveedores y categorizarlos por importancia según una tabla sectorial, asegurando así una flexibilidad de negociación.	Del cliente y otros stakeholders
	Disponibilidad		X			
	Calidad de materia prima	X			Disponer de las mejores materias primas a los menores costos posibles.	De procesos internos
Imagen Corporativa	Marca	X			Facilitar la identificación del producto, permitiendo su recuerdo asociado a un atributo.	Del cliente y otros stakeholders
Catálogo de productos	Lanzamiento de productos		X			
	Innovación de productos	X			Estudios constantes de lo que buscan nuestros clientes.	De procesos internos
	Responsabilidad social	X			Generar el menor impacto medioambiental buscando alternativas eco-amigables en nuestros procesos.	De procesos internos
Capacidad Productiva	Producción	X			Gestionar una producción eficiente con enfoque a una mejora continua y optimización de recursos.	De procesos internos
	Estructura de costos	X			Organizar de forma efectiva los costos, mejorando así la toma de decisiones de la empresa.	Economica y Financiera
	Ingresos	X			Incrementar los ingresos empresariales anualmente.	Economica y Financiera
	Identificación de oportunidades	X			Identificar las oportunidades de nuevos productos.	De procesos internos
Políticas de ventas / Canales de distribución	Adquisición de clientes	X			Estrategia de adquisición sistemática y sostenible que evolucione con nuevas tendencias y cambios.	De procesos internos
	Logística	X			Establecer un sistema de rutas que nos facilite el abastecimiento y distribución de materias primas y producto terminado.	De procesos internos
	Créditos	X			Generar políticas claras para la negociación y tiempos de pago.	Economica y Financiera

Fuente: Autor.

Dentro de la matriz, los temas estratégicos considerados como críticos son los que se le categorizó con la letra “A”, siendo: Calidad, Precio, Relación comercial con proveedores, Calidad de la materia prima, Marca, Innovación de productos, Responsabilidad social, Producción, Estructura de costos, Ingresos, identificación de oportunidades, Adquisición de clientes, Logística, Créditos.

### 4.3. Asuntos estratégicos externos e internos

Una vez obtenidos los temas críticos de la matriz de definición de los temas estratégicos realizado anteriormente, es posible plantear los asuntos estratégicos que facilitarán la formulación de las estrategias de valor y los objetivos estratégicos más adelante.

Los asuntos estratégicos es un análisis del macroentorno y del microentorno de la organización, en la cual, los asuntos estratégicos externos hacen énfasis a las oportunidades y amenazas que dispone la empresa y los asuntos estratégicos internos hace énfasis a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

Este análisis FODA como técnica de planeación, permite contar con información valiosa proveniente de personas que se encuentran involucradas con la administración del negocio y que con su “know how” (saber cómo) pueden aportar ideas valiosas para el futuro de la organización. (García López & Cano Flores, 2013)

Con la información tomada anteriormente se realizó una reunión con la gerente propietaria de Productos La Gracia y el comité de planeación estratégica para analizar los asuntos estratégicos de la empresa mediante la utilización de la técnica FODA, como se ve a continuación.

Tabla 4. Asuntos estratégicos

<b>TEMAS CRÍTICOS</b>	<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>
	<b>FORTALEZAS:</b>
Calidad de materia prima	Todas nuestras materias primas son seleccionadas cuidadosamente.
Producción	Tenemos la capacidad de producir la demanda promedio.
Identificación de oportunidades	Análisis de la percepción del mercado en afinidades, gustos y preferencias.

Innovación de productos	Buscamos renovar la presentación intentando hacer productos personalizados.
Responsabilidad social	Utilización de insumos 100% naturales y en proceso de cambio a envases biodegradables.
Precio	Contamos con precios que nos diferencian de la competencia.
<b>DEBILIDADES:</b>	
Producción	Cuando la demanda es excesiva se generan cuellos de botella en la fábrica ya que parte del proceso se hace a mano.
Crédito	La empresa no ofrece facilidades de pago a los distribuidores (clientes).
Estructura de costos	La empresa no cuenta con una estructura económica sólida, así como tampoco con políticas claras, por lo tanto, sus métodos y estructura de costos son deficientes.
Calidad de producto final	La fábrica no cuenta con un proceso estándar de calidad establecido para el producto final. Por el momento es artesanal y subjetivo.
Logística	La empresa no cuenta con una logística claramente definida tanto interna como externa.
Adquisición de clientes y proveedores	Se cuenta con una cantidad mínima de clientes al igual que de proveedores, limitando así la capacidad de negociación.
<b>OPORTUNIDADES:</b>	
Relación comercial con proveedores	Existencia de una amplia variedad de proveedores en el mercado que pueden brindar materia prima para la fábrica.
Crédito	Existen proveedores en el mercado que otorgan facilidades de pago.
Ingresos	Capacitaciones por parte de consultores externos para una correcta estructura económica.
Innovación de productos	Existen métodos y recursos para analizar e investigar en la constante innovación de los productos.
Marca	Implementación de métodos de mercadotecnia para lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores
<b>AMENAZAS:</b>	
Adquisición de clientes	Por la competencia y la falta de presencia de marca, al igual que la falta de recursos para una adecuada estrategia de marketing.
Relación comercial con proveedores	Los proveedores tienen completamente todo el poder de negociación en productos de temporada (lima y guayaba).

Fuente: Autor.

#### 4.4. Análisis FO, FA, DO, DA

En la siguiente matriz se realiza un análisis con el fin de valorar el grado de importancia de cada uno de los asuntos estratégicos internos planteados, respecto a los asuntos estratégicos externos, este análisis se basa en comparar y conocer los niveles de

interpretación entre fortalezas contra oportunidades (FO), fortalezas contra amenazas (FA), debilidades contra oportunidades (DO) y debilidades contra amenazas (FA). (Coronel, 2018)

“Algunos estudiosos en el tema afirman que, cuando se vincula fortalezas con oportunidades, se generan potencialidades para la organización; cuando se relacionan fortalezas con amenazas, ocurren riesgos; cuando se relacionan debilidades con oportunidades, se plantean desafíos; y cuando se relacionan debilidades con amenazas, se tienen limitaciones.” (Coronel, 2018)

Para conocer si existe o no vínculo entre los asuntos estratégicos planteados se recomienda contestar a las siguientes preguntas propuestas por Coronel (2018):

- ¿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?

Tabla 5. Matriz FO, FA, DO, DA

MATRIZ FO-FA-DO-DA										
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
	Existencia de una amplia variedad de proveedores en el mercado que pueden brindar materia prima para la fábrica.	Existen proveedores en el mercado que otorgan facilidades de pago.	Capacitaciones por parte de consultores externos para una correcta estructura económica.	Existen métodos y recursos para analizar e investigar en la constante innovación de los productos.	Implementación de métodos de mercadotecnia para lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores	Por la competencia y la falta de presencia de marca, al igual que la falta de recursos para una adecuada estrategia de marketing.	Los proveedores tienen completamente todo el poder de negociación en productos de temporada (lima y guayaba).			
<b>FORTALEZAS</b>	Todas nuestras materias primas son seleccionadas cuidadosamente.	1	0	0	1	1	1	1	5	2
	Tenemos la capacidad de producir la demanda promedio.	1	1	1	1	0	0	1	5	3
	Análisis de la percepción del mercado en afinidades, gustos y preferencias.	1	1	0	1	0	1	0	4	
	Buscamos renovar la presentación e intentando hacer productos personalizados.	0	1	0	1	1	1	0	4	
	Utilización de insumos 100% naturales y en proceso de cambio a envases biodegradables.	1	1	0	1	1	1	1	6	1
	Contamos con precios que nos diferencian de la competencia.	1	0	1	0	0	1	1	4	
<b>DEBILIDADES</b>	Cuando la demanda es excesiva se generan cuellos de botella en la fábrica ya que parte del proceso se hace a mano.	0	1	0	0	0	0	0	1	
	La empresa no ofrece facilidades de pago a nuestros distribuidores (clientes).	0	1	1	1	1	0	1	5	1
	La empresa no cuenta con una estructura económica sólida, así como tampoco con políticas claras, por lo tanto, sus métodos y estructura de costos son deficientes.	0	1	1	0	1	1	1	5	2
	La fábrica no cuenta con un proceso estandar de calidad establecido para el producto final. Por el momento es artesanal y subjetivo.	0	1	0	1	0	0	0	2	
	La empresa no cuenta con una logística claramente definida tanto interna como externa.	0	1	0	0	0	0	0	1	
	Se cuenta con una cantidad mínima de clientes al igual que de proveedores, limitando así la capacidad de negociación.	0	1	1	0	0	0	0	2	

Fuente: Autor.

Como se puede evidenciar se escogieron a las fortalezas y debilidades que tuvieron una calificación mayor al 50% del puntaje máximo posible; debido que en algunas fortalezas y debilidades se repite la calificación, el comité de planeación estratégica decidió asignar con mayor importancia a los asuntos considerados más críticos. Por lo tanto los asuntos críticos de Productos La Gracia son:

Tabla 6. Asuntos Críticos

ASUNTOS CRÍTICOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Utilización de insumos 100% naturales y en proceso de cambio a envases biodegradables.	La empresa no ofrece facilidades de pago a nuestros distribuidores (clientes).

Todas nuestras materias primas son seleccionadas cuidadosamente.	La empresa no cuenta con una estructura económica sólida, así como tampoco con políticas claras, por lo tanto, sus métodos y estructura de costos son deficientes.
Tenemos la capacidad de producir la demanda promedio.	

*Fuente: Autor*

#### 4.5. Evaluación de los asuntos estratégicos

Para la realización de esta matriz se dividió en dos: en asuntos críticos donde se analizan fortalezas y debilidades y en los asuntos estratégicos externos que estudian las oportunidades y amenazas planteadas anteriormente. En esta matriz se dio una calificación del 1 al 4, en donde si su calificación total llega a ser menor a 2.5, se debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen incrementar la robustez estratégica de las mismas.

Según Coronel (2018), para establecer la calificación de los asuntos estratégicos se consideró 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

*Tabla 7. Matriz evaluación de asuntos estratégicos*

<b>MATRIZ EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
Todas nuestras materias primas son seleccionadas cuidadosamente.	15%	4	0,60
Tenemos la capacidad de producir la demanda promedio.	13%	4	0,52
Análisis de la percepción del mercado en afinidades, gustos y preferencias.	5%	3	0,15
Buscamos renovar la presentación e intentando hacer productos personalizados.	5%	3	0,15
Utilización de insumos 100% naturales y en proceso de cambio a envases biodegradables.	5%	3	0,15

Contamos con precios que nos diferencian de la competencia.	5%	3	0,15
<b>DEBILIDADES:</b>			
Cuando la demanda es excesiva se generan cuellos de botella en la fábrica ya que parte del proceso se hace a mano.	10%	1	0,10
La empresa no ofrece facilidades de pago a nuestros distribuidores (clientes).	17%	1	0,17
La empresa no cuenta con una estructura económica sólida, así como tampoco con políticas claras, por lo tanto, sus métodos y estructura de costos son deficientes.	5%	2	0,10
La fábrica no cuenta con un proceso estándar de calidad establecido para el producto final. Por el momento es artesanal y subjetivo.	5%	2	0,10
La empresa no cuenta con una logística claramente definida tanto interna como externa.	5%	2	0,10
Se cuenta con una cantidad mínima de clientes al igual que de proveedores, limitando así la capacidad de negociación.	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>	100%		2,39
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Existencia de una amplia variedad de proveedores en el mercado que pueden brindar materia prima para la fábrica.	20%	4	0,80
Existen proveedores en el mercado que otorgan facilidades de pago.	5%	4	0,20
Capacitaciones por parte de consultores externos para una correcta estructura económica.	10%	4	0,40
Existen métodos y recursos para analizar e investigar en la constante innovación de los productos.	5%	4	0,20
Implementación de métodos de mercadotecnia para lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores	10%	4	0,40
<b>AMENAZAS:</b>			
Por la competencia y la falta de presencia de marca, al igual que la falta de recursos para una adecuada estrategia de marketing.	30%	1	0,30
Los proveedores tienen completamente todo el poder de negociación en productos de temporada (lima y guayaba).	20%	2	0,40
<b>TOTAL</b>	90%		2,70

Fuente: Autor.

Como se puede observar en la matriz se consiguió diferentes calificaciones en cada una de las áreas evaluadas, en los asuntos estratégicos internos se obtuvo una calificación de 2,39 y en los asuntos estratégicos externos se obtuvo una calificación de 2,70. Por lo tanto, esto motiva a la inmediata elaboración de iniciativas que tengan como objetivo incrementar la robustez en los asuntos estratégicos internos.

#### 4.6. Estrategia de valor (FO, FA, DO, DA)

La estrategia de valor es una propuesta de acciones que vincula los asuntos críticos de la empresa con los asuntos estratégicos externos; logrando así maximizar la robustez estratégica creando una matriz, la cual se basa en las estrategias previamente mencionadas FO, FA se enfoca en las fortalezas y DO, DA se enfoca en las dificultades. (Coronel, 2018)

En la tabla expuesta a continuación se evidencian las estrategias de valor planteadas, las cuales ayudarán a maximizar la robustez estratégica del negocio.

Tabla 8. Estrategia de valor

ESTRATEGIA DE VALOR	
ESTRATEGIAS FO	
<b>F1O1</b>	Es necesario implementar una variedad de proveedores para la materia prima.
<b>F1O2</b>	Realizar convenios con los proveedores para obtener facilidades de pago.
<b>F1O4</b>	Dar a conocer a nuestros distribuidores y clientes que toda nuestra materia prima es escogida cuidadosamente.
<b>F2O1</b>	Disponer de proveedores que disponga de cualquier materia prima en todo momento.
<b>F2O3</b>	Es necesario implementar gestión por procesos para la producción y así satisfacer las necesidades de los consumidores.
<b>F2O4</b>	Incorporar métodos y recursos para una constante innovación de productos alcanzando una ventaja competitiva, ganando clientes y cumpliendo con la demanda requerida en el mercado.
<b>F5O1</b>	Disponer de proveedores en el mercado que obtengan productos amigables con el medio ambiente.
<b>F5O3</b>	Capacitarse con consultores externos en políticas de negociación y procesos de producción amigables con el medio ambiente.
<b>F5O5</b>	Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer al público objetivo que los productos son amigables con el medio ambiente.
ESTRATEGIAS FA	
<b>F1A1</b>	La empresa ha de asegurar una oferta de productos de igual o mejor calidad que sus competidores y a precios competitivos.
<b>F1A2</b>	Asegurar una buena estructura de costos cumpliendo con los pagos a los proveedores y manteniendo una correcta relación con los mismos.
<b>F2A1</b>	Otorgar capacitaciones externas para asegurar una producción más eficiente y eficaz, minimizando cuellos de botella y cumplir así con los tiempos de entrega establecidos.

<b>F5A1</b>	Productos La Gracia al enfocarse en productos 100% naturales y envases biodegradables, puede concretarse en hacer conocer sus productos eco-amigables para una mayor adquisición de clientes.
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
<b>D2O1</b>	Implementar métodos y políticas de ventas y cobros para aumentar la relación comercial tanto con proveedores como con distribuidores.
<b>D2O2</b>	Se ha de implementar técnicas y estrategias de ventas que promueva una cartera dinámica de productos.
<b>D2O3</b>	Capacitaciones externas para establecer políticas y métodos de ventas para así llevar una correcta estructura económica de la empresa.
<b>D3O2</b>	Establecer un sistema financiero robusto que permita conseguir y otorgar plazos de pago y cobro con los proveedores y distribuidores.
<b>D3O4</b>	Capacitar al personal para obtener un sistema financiero robusto basado en la estructura de costos y políticas.
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<b>D2A2</b>	Con una mejor relación de negociación con los proveedores, la fábrica es capaz de otorgar mejores plazos de pagos a los distribuidores.
<b>D3A1</b>	Con un sistema financiero bien establecido se puede otorgar capital para realizar actividades de mercadotecnia en la empresa, aumentando el volumen de clientes.
<b>D3A2</b>	Al contar con un sistema financiero robusto, se podrá gestionar de mejor manera la compra de materias primas, reduciendo así el costo que este produce hacia la fábrica.

*Fuente: Autor.*

#### **4.7. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son descripciones de los logros que la empresa aspira alcanzar en un horizonte temporal de entre tres y cinco años. Al ser un proceso sistemático busca que los objetivos establezcan la posición futura de la empresa permitiendo cumplir con la misión, la visión y la estrategia empresarial, al igual que posibilita un tratamiento adecuado de los temas y los asuntos críticos declarados anteriormente. (Coronel, 2018)

Por lo tanto, los objetivos estratégicos planteados son los siguientes:

Tabla 9. Objetivos Estratégicos

DEFINICION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Utilización de insumos 100% naturales y en proceso de cambio a envases biodegradables.	F5O1	Disponer de proveedores en el mercado que obtengan productos amigables con el medio ambiente.	1. Establecer un sistema de al menos un 90% Eco-amigable en el proceso de producción hasta el 2025. 2. Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer que la empresa se preocupa por el medio ambiente.
	F5O3	Capacitarse con consultores externos en políticas de negociación y procesos de producción amigables con el medio ambiente.	
	F5O5	Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer al público objetivo que los productos son amigables con el medio ambiente.	
	F5A1	Productos La Gracia al enfocarse en productos 100% naturales y envases biodegradables, puede concretarse en hacer conocer sus productos eco-amigables para una mayor adquisición de clientes.	
Todas nuestras materias primas son seleccionadas cuidadosamente.	F1O1	Es necesario implementar una variedad de proveedores para la materia prima.	Implementar un sistemas de control de calidad para recepción de materias primas reduciendo los tiempos de trabajo en planta.
	F1O2	Realizar convenios con los proveedores para obtener facilidades de pago.	
	F1O4	Dar a conocer a nuestros distribuidores y clientes que toda nuestra metaria prima es escogida cuidadosamente.	
	F2O1	Disponer de proveedores que disponga de cualquier materia prima en todo momento.	
Tenemos la capacidad de producir la demanda promedio.	F2O3	Es necesario implementar gestión por procesos para la producción y así satisfacer las necesidades de los consumidores.	Implementar un sistema de gestión por procesos dentro de los primeros 5 meses, aumentando la capacidad productiva.
	F2O4	Incorporar métodos y recursos para una constante innovación de productos alcanzando una ventaja competitiva, ganando clientes y cumpliendo con la demanda requerida en el mercado.	
	F1A1	La empresa ha de asegurar una oferta de productos de igual o mejor calidad que sus competidores y a precios competitivos.	
	F2A1	Otorgar capacitaciones externas para asegurar una producción más eficiente e eficaz, minimizando cuellos de botella y cumplir así con los tiempos de entrega establecidos.	
Al momento de ofrecer plazos de pago a los distribuidores.	D2O1	Implementar métodos y políticas de ventas y cobros para aumentar la relación comercial tanto con proveedores como con distribuidores.	Aumentar el portafolio de clientes de Productos La Gracia en al menos un 20 % en los próximos dos años.
	D2O2	Se ha de implementar técnicas y estrategias de ventas que promueva una cartera dinámica de productos.	
	D2O3	Capacitaciones externas para establecer políticas y métodos de ventas para así llevar una correcta estructura económica de la empresa.	
	D2A2	Con una mejor relación de negociación con los proveedores, la fábrica es capaz de otorgar mejores plazos de pagos a los distribuidores.	
La fábrica no cuenta con una estructura de costos claramente definida, así como tampoco con procedimientos ni políticas claras.	F1A2	Asegurar una buena estructura de costos cumpliendo con los pagos a los proveedores y manteniendo una correcta relación con los mismos.	Elaborar métodos y políticas de negociación para el control de ingresos y egresos de la empresa implementando un sistema financiero eficiente, dentro de los 3 primeros meses..
	D3O2	Establecer un sistema financiero robusto que permita conseguir y otorgar plazos de pago y cobro con los proveedores y distribuidores.	
	D3O4	Capacitar al personal para obtener un sistema financiero robusto basado en la estructura de costos y políticas.	
	D3A1	Con un sistema financiero bien establecido se puede otorgar capital para realizar actividades de mercadotecnia en la empresa, aumentando el volumen de clientes.	
	D3A2	Al contar con un sistema financiero robusto, se podrá gestionar de mejor manera la compra de materias primas, reduciendo así el costo que este produce hacia la fábrica.	

Fuente: Autor

#### 4.8. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño son variables referidos a los asuntos críticos y a las estrategias de valor declarados, en la procura de alcanzar los correspondientes objetivos estratégicos planteados anteriormente; estos indicadores clave de desempeño sirven para describir, medir, controlar, gestionar y mejorar todo lo que hace una organización. (Coronel, 2018)

En la siguiente tabla se presentan los indicadores planteados para la empresa Productos La Gracia.

Tabla 10. Indicadores clave de desempeño

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Establecer un sistema de al menos un 90% Eco-amigable en el proceso de producción hasta el 2025.	Porcentaje de progreso de los procesos de producción eco-amigables implementados.
Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer que la empresa se preocupa por el medio ambiente	Porcentaje de clientes conseguidos mediante métodos de mercadotecnia.
Implementar un sistemas de control de calidad para recepción de materias primas reduciendo los tiempos de trabajo en planta.	Rango de margen aceptable de calidad en la recepción de materia primas.
Implementar un sistema de gestión por procesos dentro de los primeros 5 meses, aumentando la capacidad productiva.	Porcentaje de progreso en la implementación de una estructura de costos según cambios que se presenten.
Aumentar el portafolio de clientes de Productos La Gracia en al menos un 20 % en los próximos dos años.	Porcentaje de clientes conseguidos.
Elaborar métodos y políticas de negociación para el control de ingresos y egresos de la empresa implementando un sistema financiero eficiente, dentro de los 3 primeros meses.	Número de métodos y políticas de negociación establecidos y porcentaje de progreso en la implementación según cambios que se presenten.

Fuente: Autor

#### 4.9. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es la herramienta que se utiliza para conocer la salud de la empresa teniendo una imagen real de lo que pasa dentro y fuera de la misma, utilizando las estrategias y objetivos planteados anteriormente.

El CMI es un sistema de gestión estratégica que alinea a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando la implementación de la estrategia empresarial y creando el valor aspirado, a través de una presentación sistemática de información equilibrada, permitiendo la toma de decisiones apropiadas en el ámbito de la planificación, ejecución, control y mejora continua. (Coronel, 2018)

Para la realización del cuadro de mando integral (CMI) se utilizan dos herramientas fundamentales, siendo el mapa estratégico y el tablero de control, los cuales se mencionan a continuación.

#### 4.9.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia empresarial, el cual, tiene la finalidad de validar los objetivos estratégicos planteados anteriormente. “El propósito básico del empleo de un mapa estratégico es el de facilitar la descripción del proceso de transformación de los activos intangibles de la empresa en resultados tangibles.” (Coronel, 2018)

Para la elaboración del mapa estratégico que se muestra a continuación, se tomó en cuenta las 4 perspectivas del cuadro de mando integral siendo, economía y finanzas, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

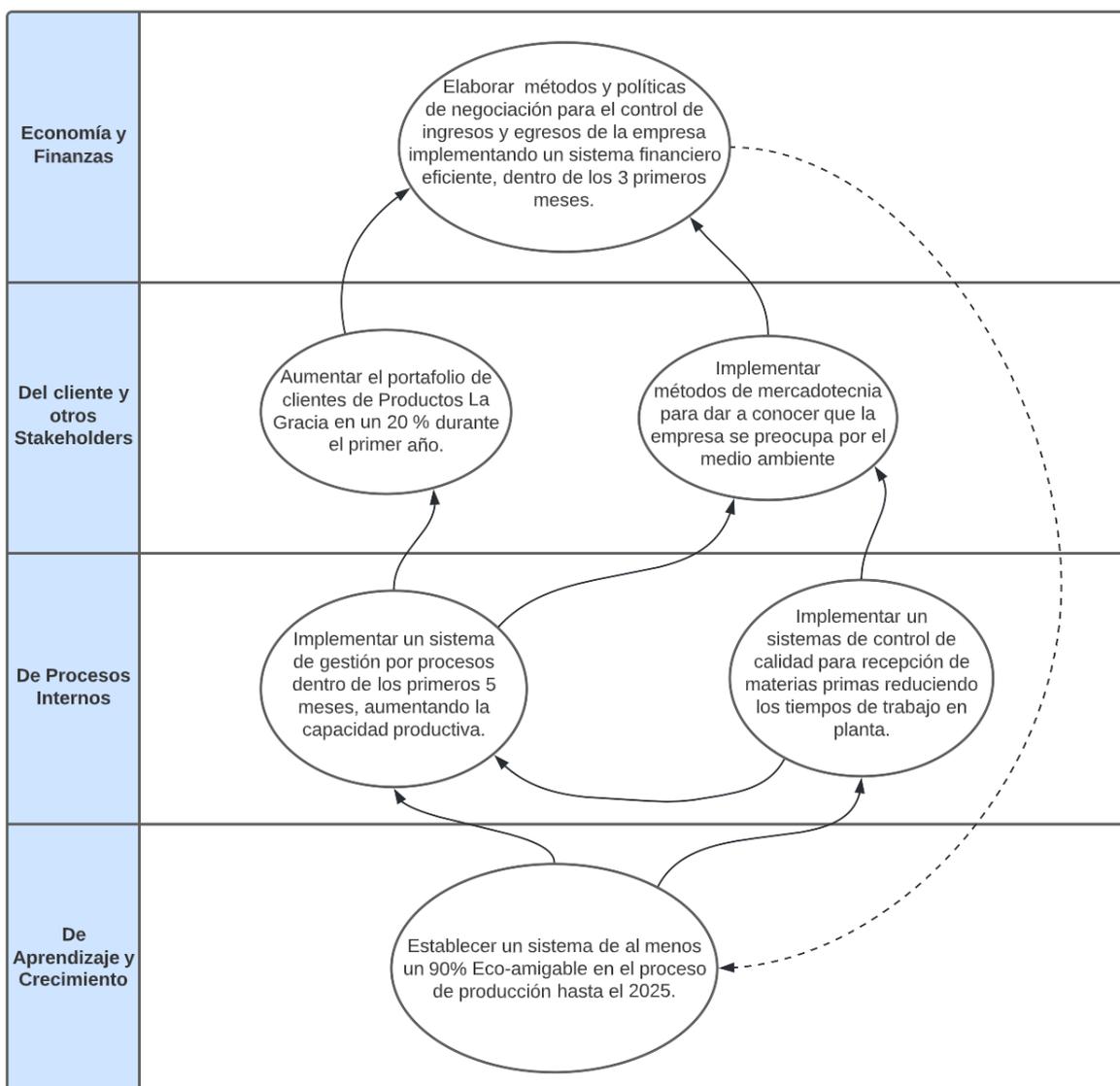


Ilustración 3. Mapa estratégico

Fuente: Autor

#### **4.9.2. Tablero de control**

El tablero de control es una herramienta que tiene como objetivo principal presentar el estado actual de la empresa integrando los principales componentes de la planeación estratégica; posibilitando así la elaboración, el seguimiento, el control y la retroalimentación de los resultados que se obtengan al implementarlo.(Coronel, 2018)

El tablero de control de Productos La Gracia mostrado a continuación detalla la mayoría de los componentes de la planeación estratégica y las estrategias llevadas a cabo para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 11. Tablero de control

TABLERO DE CONTROL						
	PROCESO O ÁREA CRÍTICOS	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Estructura de costos	La empresa no cuenta con una estructura económica-financiera sólida, así como tampoco con políticas de negociación claras, por lo tanto, sus métodos de ventas y estructura de costos son deficientes.	Elaborar métodos y políticas de negociación para el control de ingresos y egresos de la empresa implementando un sistema financiero eficiente, dentro de los 3 primeros meses.	Número de métodos y políticas de negociación establecidos y porcentaje de progreso en la implementación según cambios que se presenten.	Establecer un sistema financiero robusto que permita conseguir y otorgar plazos de pago y cobro con los proveedores y distribuidores.	\$ 300,00
	Ingresos / Cobranzas				Capacitar al personal para obtener un sistema financiero robusto basado en la estructura de costos y políticas de negociación.	
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE	Responsabilidad social	Utilización de insumos 100% naturales y en proceso de cambio a envases biodegradables.	Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer que la empresa se preocupa por el medio ambiente.	Porcentaje de clientes conseguidos mediante métodos de mercadotecnia.	Capacitarse con consultores externos en políticas de negociación y procesos de producción amigables con el medio ambiente.	\$ 400,00
	Marca				Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer al público que los productos son naturales y amigables con el medio ambiente.	
	Innovación de productos	Aumentar el portafolio de clientes de Productos La Gracia en al menos un 20 % en los próximos dos años.	Porcentaje de clientes conseguidos.	Incorporar métodos y recursos para una constante innovación de productos alcanzando una ventaja competitiva, ganando clientes y cumpliendo con la demanda requerida en el mercado.		
	Adquisición de clientes			La empresa no ofrece facilidades de pago a nuestros distribuidores.	Se ha de implementar técnicas y estrategias de ventas que promueva una cartera dinámica de productos.	
PROCESOS INTERNOS	Calidad del producto final	Tenemos la capacidad de producir la demanda promedio.	Implementar un sistemas de control de calidad para recepción de materias primas y producto final reduciendo los tiempos de trabajo en planta.	Rango de margen aceptable de calidad en la recepción de materia primas.	Otorgar capacitaciones externas para asegurar una producción más eficiente y eficaz, minimizando cuellos de botella y cumplir así con los tiempos de entrega establecidos.	\$ 700,00
	Logística				Implementar un sistema de gestión por procesos dentro de los primeros 5 meses, aumentando la capacidad productiva.	
	Producción	La empresa ha de asegurar una oferta de productos de igual o mejor calidad que sus competidores y a precios competitivos.	\$ -			
	Calidad de materia prima	Dar a conocer a nuestros distribuidores y clientes que toda nuestra materia prima es escogida cuidadosamente.				
	Relación comercial con proveedores	Todas nuestras materias primas son seleccionadas cuidadosamente.		Realizar convenios con los proveedores para obtener facilidades de pago.	Es necesario implementar una variedad de proveedores para la materia prima.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Identificación de oportunidades	Utilización de insumos 100% naturales y en proceso de cambio a envases biodegradables.	Establecer un sistema de al menos un 90% Eco-amigable en el proceso de producción hasta el 2025.	Porcentaje de progreso de los procesos de producción eco-amigables implementados.	Disponer de proveedores en el mercado que obtengan productos amigables con el medio ambiente.	\$ -

Fuente: Autor

#### **4.10. Propuesta de matriz para la implementación del plan estratégico**

El plan estratégico es un procedimiento estructurado y sistemático de acción el cual define, enfoca y desarrolla los aspectos más relevantes de la gestión estratégica, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para la empresa. (Coronel, 2018)

Según Coronel (2018) el empleo del plan estratégico tiene como finalidad validar los objetivos planteados, establecer una base idónea para realizar auditorías de cumplimiento de los objetivos, asegurar que las estrategias de valor se cumplan de manera cronológica y sistemática, comunicar las expectativas de la empresa y de su personal, y permitir la elaboración de planes operativos anuales a partir de las estrategias integrales de valor que se proponga.

En otras palabras, la planificación estratégica sirve para analizar la situación actual, decidir en qué dirección se quiere transformar la organización, y utilizar eficazmente los recursos, seleccionando entre determinadas alternativas la más adecuada. (Interarts, 2012)

A continuación se detalla la matriz de Productos La Gracia para la implementación del plan estratégico.

Tabla 12. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO										
ESTRATEGIA EMPRESARIAL:	Nuestra estrategia empresarial se fundamenta en los atributos del producto y la calidad del mismo manteniendo la confiabilidad y cumplimiento hacia los clientes, de igual manera elevar la imagen corporativa para alcanzar un público interesado en los productos naturales, a quienes se pueda presentar un catálogo de productos especificando los beneficios de cada uno de los que ofrece la empresa; por otro lado, aumentar la capacidad productiva de la fábrica para respetar los tiempos de entrega de los productos con nuestros clientes, debido al alto cambio de demanda de mercado que existe, el cual, se complementa con el incremento de los canales de distribución y las políticas de ventas, permitiendo a Productos La Gracia estabilizar los procesos internos y posicionándose firmemente frente a nuestros competidores.									
	ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA			RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Inicio		Fin	Temporalidad	De Personal	Físicos	Primario		De Apoyo		
Capacitar al personal para obtener un sistema financiero definido que controle los ingresos y egresos, permitiendo el crecimiento de la empresa.	Primer mes	Cuarto mes	Mensual	Gerente / Consultor	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$ 500,00	Gerente	Consultor financiero	Elaborar métodos y políticas de negociación para el control de ingresos y egresos de la empresa implementando un sistema financiero eficiente, dentro de los 3 primeros meses.	Porcentaje de implementación según cambios que se presenten.
Es menester conseguir y otorgar plazos de pago hacia proveedores y nuestros distribuidores.	Segundo mes	Cuarto año	Semestral	Gerente	-	\$ -	Gerente	-		Porcentaje de plazos de pago obtenidos y otorgados.
La empresa aumentará el número de proveedores para contar con la materia prima en cualquier época del año.	Tercer mes	Cuarto año	Trimestral	Gerente	-	\$ -	Gerente	-		Número de proveedores obtenidos.
Implementar una estrategia de mercadeo para dar a conocer al público que los productos son naturales y amigables con el medio ambiente, incentivando así la compra de nuestros productos.	Primer mes	Segundo año	-	Consultor externo	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$ 1.500,00	Gerente	Consultor de marketing	Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer que la empresa se preocupa por el medio ambiente.	Porcentaje de implementación.
Incorporar métodos y recursos para una constante innovación de productos alcanzando una ventaja competitiva, ganando clientes y cumpliendo con la demanda requerida en el mercado.	Segundo mes	Cuarto año	Trimestral	Gerente	-	\$ -	Gerente	-	Aumentar el portafolio de clientes de Productos La Gracia en al menos un 20% en los próximos dos años.	Número de métodos implementados.
Se ha de implementar técnicas y estrategias de ventas que promueva una cartera dinámica de productos.	Segundo mes	Cuarto año	Trimestral	Gerente	Equipos y material de oficina.	\$ -	Gerente	-		Número de estrategias y políticas creadas y porcentaje de clientes conseguidos.
Establecer un margen de calidad para la materia prima y producto terminado	Segundo mes	tercer mes	Mensual	Gerente / Consultor	Equipos y herramientas de oficina.	\$ 500,00	Gerente	-	Implementar un sistemas de control de calidad para recepción de materias primas y producto final reduciendo los tiempos de trabajo en planta.	Margen de calidad establecido.
Brindar capacitaciones externas para asegurar una producción más eficiente y eficaz, minimizando cuellos de botella y cumplir así con los tiempos de entrega establecidos.	Tercer mes	Cuarto año	Semestral	Consultor externo	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$ 200,00	Gerente	-	Implementar un sistema de gestión por procesos dentro de los primeros 5 meses, aumentando la capacidad productiva.	Número de capacitaciones dadas.
Implementar la metodología de gestión por procesos mediante un consultor externo para así aumentar la capacidad productiva.	Primer mes	Primer año	Mensual	Consultor externo	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$ 1.500,00	Gerente	Consultor externo		Porcentaje de implementación.
La empresa ha de asegurar una oferta de productos de igual o mejor calidad que sus competidores y a precios competitivos.	Quinto mes	Cuarto año	Mensual	Gerente	-	\$ -	Gerente	-		Reporte de análisis
Capacitarse con consultores externos en procesos de producción amigables con el medio ambiente.	Tercer mes	Cuarto mes	Mensual	Gerente / Consultor	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$ 200,00	Gerente	-	Establecer un sistema de al menos un 90% Eco-amigable en el proceso de producción hasta el 2025.	Porcentaje de procesos creados.
La empresa mejorará el número de proveedores que obtengan productos eco-amigables (empaques biodegradables).	Quinto mes	Cuarto año	Semestral	Gerente	-	\$ -	Gerente	-		Número de proveedores.

## CAP. 5: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

### 5.1.Introducción

Una vez terminada la planificación a largo plazo el siguiente paso es realizar la planificación a corto plazo con el objetivo de cumplir con toda la planificación estratégica realizada pero en período de tiempos más cortos, evidenciando el cumplimiento y seguimiento del mismo.

La planificación a corto plazo se construye sin perder la esencia principal de la misión, visión, y la estrategia empresarial planteadas con anterioridad estableciendo mecanismos necesarios para insertar en los resultados de la planificación a largo plazo, esta planificación a corto plazo se lo realiza generalmente en cada año y está compuesta por dos elementos de gestión principales para su ejecución siendo los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales (POA).

### 5.2.Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son establecidos para un corto tiempo generalmente para cumplirlo dentro de un año, y son definidos en base a los objetivos planteados en la planificación estratégica.

Estos objetivos a corto plazo componen un punto focal en la ejecución y permiten la elaboración de los planes operativos anuales, refiriéndose a logros que se pretenden alcanzar y enfocándose solamente en lo que se aspira y no en el cómo lo va a realizar. (Coronel, 2018)

*Tabla 13. Objetivos a corto plazo*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Establecer un sistema de al menos un 90% Eco-amigable en el proceso de producción hasta el 2025.	Establecer un sistema de al menos un 35% Eco-amigable en el proceso de producción para el próximo año.
Implementar métodos de mercadotecnia para dar a conocer que la empresa se preocupa por el medio ambiente	Generar un plan de mercadeo durante el primer año.
Implementar un sistema de control de calidad para recepción de materias primas reduciendo los tiempos de trabajo en planta.	Realizar un estudio de calidad durante el primer año.

Implementar un sistema de gestión por procesos dentro de los primeros 5 meses, aumentando la capacidad productiva.	Establecer el diseño y gestión coordinada de la organización a partir de su estrategia y a través de sus procesos.
Aumentar el portafolio de clientes de Productos La Gracia en al menos un 20 % en los próximos dos años.	Aumentar el portafolio de clientes de Productos La Gracia en al menos un 10% hasta el próximo año.
Elaborar métodos y políticas de negociación para el control de ingresos y egresos de la empresa implementando un sistema financiero eficiente, dentro de los 3 primeros meses.	Comprobar la salud financiera e identificar las necesidades actuales y futuras de la empresa, y establecer los primeros métodos y políticas de negociación con proveedores y distribuidores en los 3 primeros meses de implementación.

*Fuente: Autor*

### **5.3. Matriz para la implementación de los planes operativos anuales**

El último proceso que se realiza en la planeación estratégica es la elaboración de la matriz para la implementación del plan operativo anual, el cual se lo construye a partir de los objetivos a corto plazo planteados anteriormente.

Un plan operativo anual (POA) es un elemento donde se plasman todas las acciones de una empresa orientadas al futuro que permite alcanzar los objetivos a corto plazo que fueron establecidos en el marco del plan estratégico de la empresa, también es necesario realizar evaluaciones periódicas del POA y su retroalimentación que se extraigan de los resultados obtenidos, con el fin de realizar ajustes y aprendizajes necesarios para fomentar una mejora continua de la organización. (Coronel, 2018)

Con todos los parámetros mencionados anteriormente se prosiguió a la construcción de la matriz para la implementación del plan operativo anual para la fábrica Productos La Gracia.

Tabla 14. Matriz para la Implementación del Plan Operativo Anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIA
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	De Apoyo		
Capacitar al personal para obtener un sistema financiero definido que controle los ingresos y egresos, permitiendo el crecimiento de la empresa.	Contratar asesoramiento financiero con la finalidad de encontrar e implementar un sistema que se adapte y fortalezca a la empresa.													Gerente / Consultor	Equipos y herramientas del personal contratado.		Gerente	Consultor financiero	Comprobar la salud financiera e identificar las necesidades actuales y futuras de la empresa, y establecer los primeros métodos y políticas de negociación con proveedores y distribuidores en los 3 primeros meses de implementación.	Porcentaje de implementación según cambios que se presenten.
Es menester conseguir y otorgar plazos de pago hacia proveedores y nuestros distribuidores.	Establecer políticas y métodos que otorguen plazos de pagos. Elaborar dos estrategias de negociación para conseguir convenios con proveedores.													Gerente	-	\$ 500,00	Gerente	-		Porcentaje de plazos de pago obtenidos y otorgados.
La empresa aumentará el numero de proveedores para contar con la materia prima en cualquier época del año.	Realizar una búsqueda de los mejores proveedores ya sea por asociaciones sectoriales nacionales o locales, ferias y salones e internet.													Gerente	-	\$ -	Gerente	-	Número de estrategias elaboradas.	
	Elaborar una lista y contactarlos.													Gerente	-		Gerente	-		Reporte de búsqueda a proveedores.
Implementar una estrategia de mercadeo para dar a conocer al público que los productos son naturales y amigables con el medio ambiente, incentivando así la compra de nuestros productos.	Contratar a un consultor externo para que elabore e implemente un plan de mercadeo.													Consultor externo	Herramientas del personal	\$ 1.500,00	Gerente	Consultor de marketing	Generar un plan de mercadeo durante los primeros tres meses.	Porcentaje de implementación.
	Revisar el alcance que se obtuvo con el plan implementado.													Gerente / Consultor	-		Gerente	-		Reporte de objetivos realizados y propuestos.
Incorporar métodos y recursos para una constante innovación de productos alcanzando una ventaja competitiva, ganando clientes y cumpliendo con la demanda requerida en el mercado.	Incorporar un departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación quien se responsabilice en el tema.													Gerente	-	\$ -	Gerente	-	Aumentar el portafolio de clientes de Productos La Gracia en al menos un 10% hasta el próximo año.	Número de métodos implementados.
Se ha de implementar técnicas y estrategias de ventas que promueva una cartera dinámica de productos.	Definir las estrategias y técnicas para llevar a cabo las ventas de los productos.													Gerente	Equipos y material de oficina.		Gerente	-		Número de estrategias y políticas creadas y porcentaje de clientes conseguidos.
Establecer un margen de calidad para la materia prima y producto terminado.	Realizar estudios y definir un rango de calidad acorde a los valores, misión, visión y estrategia empresarial.													Consultor externo	Herramientas del personal	\$ 500,00	Gerente	-	Realizar un estudio de calidad durante el primer año.	Rango de calidad establecido.
Brindar capacitaciones externas para asegurar una producción más eficiente y eficaz, minimizando cuellos de botella y cumplir así con los tiempos de entrega establecidos.	Contratar capacitaciones especializadas en el tema de la producción y la calidad que genere un plan anual.													Gerente / Capacitador	-	\$ 500,00	Gerente	-	Establecer el diseño y gestión coordinada de la organización a partir de su estrategia y a través de sus procesos.	Propuesta de cotizaciones.
	Implementar el plan establecido.													Personal	-		Gerente	-		Número de capacitaciones dadas.
	Evaluar el progreso y la efectividad de las capacitaciones dadas.													Gerente / Capacitador	-		Gerente	-		Evaluación del antes y despues.
Implementar la metodología de gestión por procesos mediante un consultor externo para así aumentar la capacidad productiva.	Contratar un consultor externo que realice una propuesta de implementación de gestión por procesos.													Gerente / Consultor	-	\$ 1.600,00	Gerente	-	Establecer el diseño y gestión coordinada de la organización a partir de su estrategia y a través de sus procesos.	Propuesta de cotizaciones.
	Implementar el sistema de gestión por procesos													Gerente / Personal / Consultor	-		Gerente	-		Porcentaje de implementación.
	Valorar la implementación y lo resultados obtenidos.													Gerente / Consultor	-		Gerente	-		Evaluación del antes y despues.
La empresa ha de asegurar una oferta de productos de igual o mejor calidad que sus competidores y a precios competitivos.	Realizar un análisis con respecto a la competencia.													Gerente	Equipos y material de oficina.	\$ -	Gerente	-	Reporte de análisis	
Capacitarse con consultores externos en procesos de producción amigables con el medio ambiente.	Contratar capacitaciones enfocadas a la producción eco-friendly.													Gerente / Consultor	Herramientas del personal	\$ 200,00	Gerente	-	Establecer un sistema de al menos un 35% Eco-amigable en el proceso de producción para el próximo año.	Porcentaje de procesos creados.
La empresa mejorará el numero de proveedores que obtengan productos eco-amigables (empaques biodegradables).	Realizar una búsqueda de proveedores que cuenten con empaques biodegradables, hacer una lista y contactarlos.													Gerente	Equipos y material de oficina.		Gerente	-		Número de proveedores.

Fuente: Autor

## **CAP. 6: VALUE STREAM MAPPING (VSM)**

### **6.1.Introducción**

Value Stream Mapping (VSM) o también llamado Mapa de Flujo de Valor es una herramienta de carácter transversal utilizada en la metodología Lean indispensable para la obtención de información y hacer un mapeo de los procesos ya sean de productos o servicios, en otras palabras es una herramienta que dibuja lo que sucede en planta de la fábrica identificando actividades que no agregan valor hacia el cliente dentro del proceso productivo.

Según Rafael Cabrera (2017) el VSM es una herramienta que sirve para ver y entender un proceso identificando sus desperdicios, permitiendo detectar fuentes de ventaja competitiva y establecer una expresión común entre todos los miembros del mismo; el mapa de flujo de valor muestra la secuencia y el movimiento de lo que el cliente valora, le interesa y puede comprar, dibujando un mapa con los materiales e información que fluyen desde el proveedor hasta el cliente, pudiendo ser útil para la planeación estratégica de la empresa.

### **6.2.Aplicación de la herramienta VSM**

Para la realización del mapa de flujo de valor (VSM) primero se selecciona el área crítica productiva de la fábrica con la que se desee trabajar, en este caso se seleccionó el producto con mayor movimiento de ventas y retrasos en las entregas, siendo el proceso crítico de la mezcla de la infusión aromática “Buenas Noches La Gracia”.

Una vez seleccionado el producto a mapear se realiza el diagrama de flujo del proceso seleccionado, el cual se muestra a continuación, para un mejor entendimiento de todos los procesos que se integran en la fabricación del producto “Buenas Noches La Gracia”.

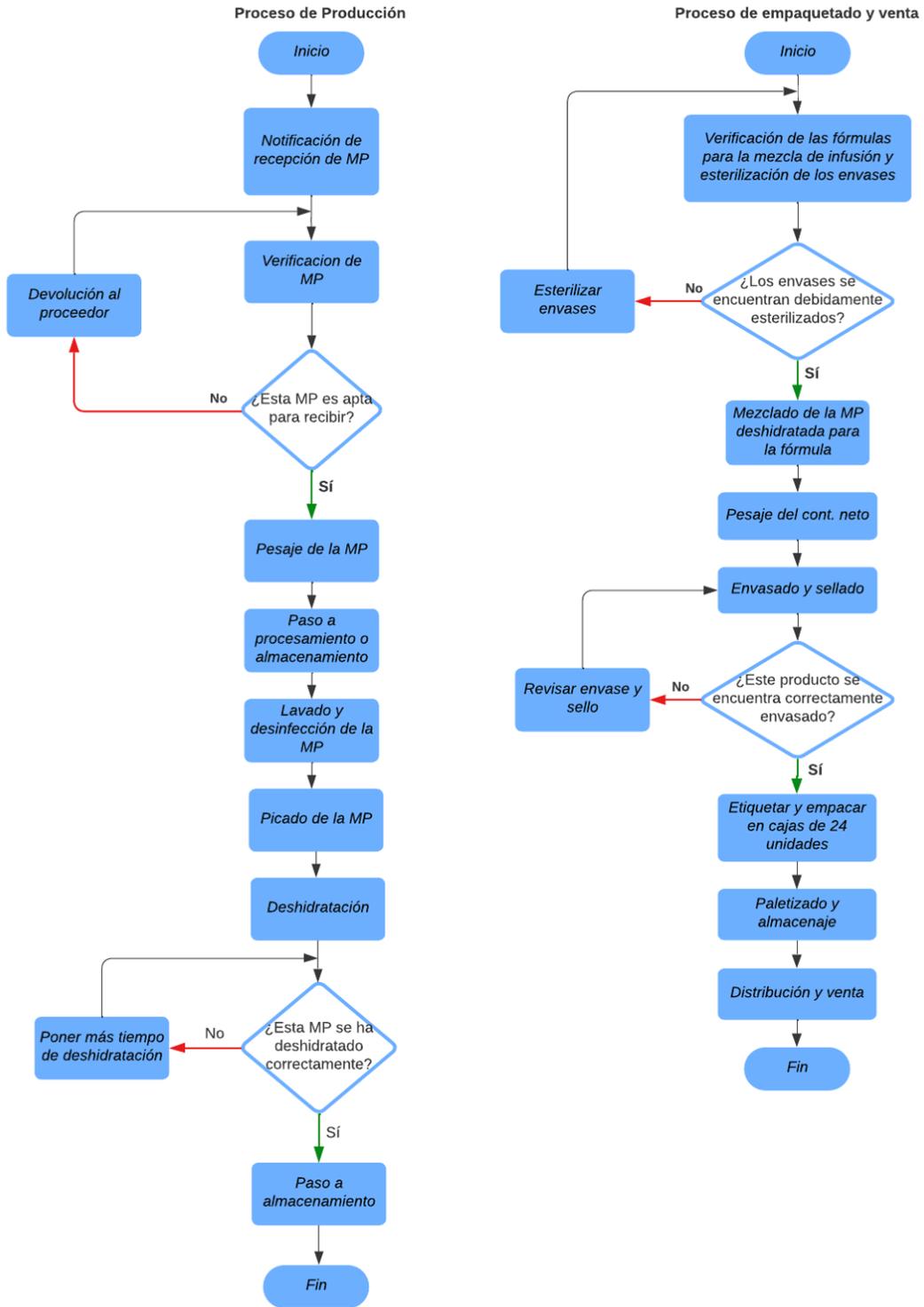


Ilustración 4. Diagrama de Flujo  
Fuente: Autor.

A continuación se construye el VSM junto al Gerente propietario y al personal de trabajo de la fábrica; primero se empieza por la cabeza del VSM el cual está conformado por el área administrativa, los clientes, los proveedores, medios de transporte y sus líneas de comunicación, utilizando los símbolos adecuados para el entendimiento del mismo.

Después se empieza a construir el proceso productivo seleccionado, en este caso es un producto problema de la fábrica, basándose en el diagrama de flujo generado anteriormente. Una vez recogida toda la información el equipo se reúne y dibuja el proceso con los iconos apropiados en la parte baja de la cabeza del VSM.

Y por último se realiza la toma de tiempos en todos los procesos productivos incluyendo transportes de materia prima y producto terminado. Finalmente se muestra el VSM del proceso para la mezcla de la infusión Aromática Buenas Noches La Gracia.

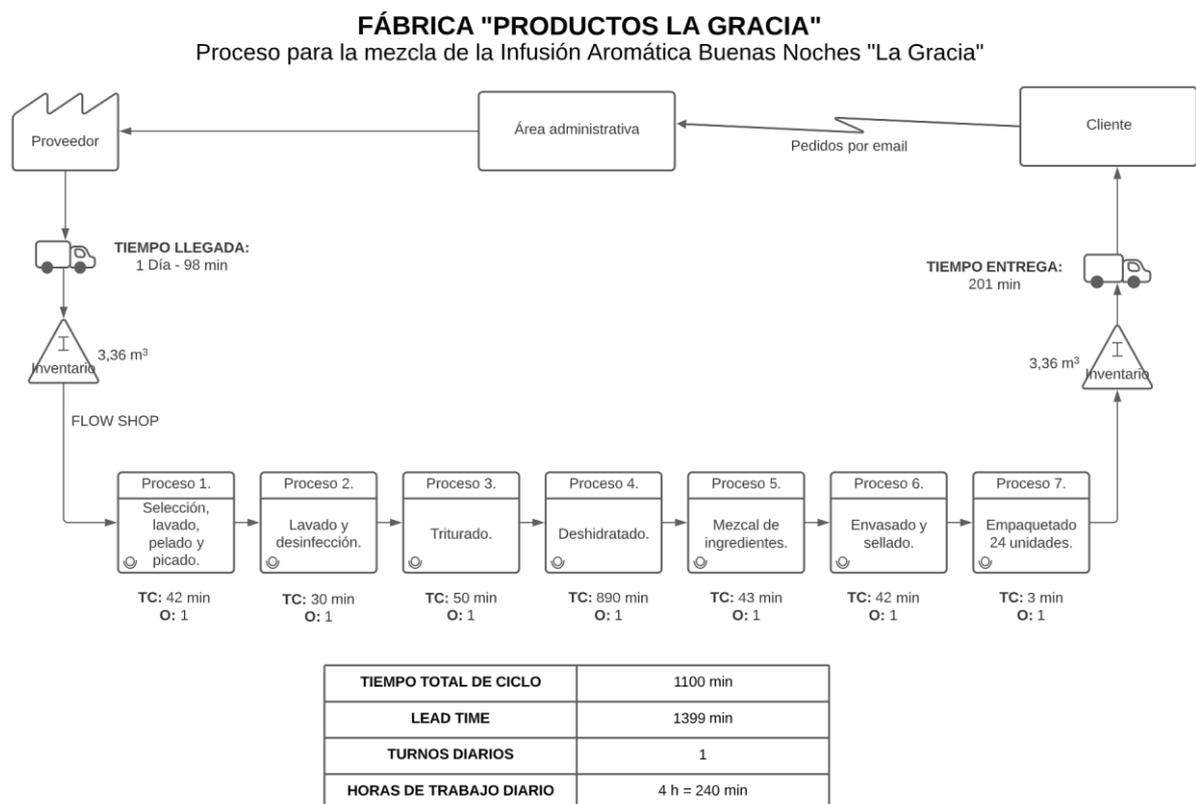


Ilustración 5. Value Stream Mapping (VSM)

Fuente: Autor

### **6.3.Propuesta de mejora**

Una vez realizado el Mapeo del proceso productivo (VSM) se pudo conocer todo el proceso paso a paso desde cuando el cliente lo solicita hasta el momento de entrega de los productos, detallando sus tiempos en cada proceso; esto logró identificar problemas que enfrenta la fábrica en el proceso de producción disminuyendo la calidad del producto, aumentando tiempos y costos de fabricación, de igual manera se encontró bastante fallo y pérdida de tiempo en el proceso 6 de pesar, envasar y sellar, el cual, generalmente se pesa mal y se pierde tiempo volviendo a pesar hasta que esté bien y el sellado de cada uno de los paquetes es muy demorado y cansado para el trabajador.

Con la identificación de los problemas mencionados anteriormente se propone a la fábrica analizar la posibilidad de aplicar la herramienta Lean ANDON utilizando alguna señal visual, auditiva, olfativa o cinética, advirtiéndole a los operarios cualquier situación o fallo en la calidad del producto. Y con respecto al proceso 6 de pesar, envasar y sellar se propone a la fábrica la posibilidad de implementar la herramienta Lean POKA YOKE el cual evite errores en el proceso implementando guías, ajustes, tamaños para clasificar o una máquina que realice el pesaje, envasado y sellado de los productos terminados.

## CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permitió evidenciar que la realización de la planeación estratégica fue desarrollada con éxito para la fábrica Productos La Gracia, cumpliendo con el objetivo planteado: Generar un modelo de planeación estratégica y un VSM para Productos La Gracia. Todo este proyecto fue posible gracias a la colaboración de la gerente propietaria, la Ing. Karla Andrade y todo su equipo de trabajo cumplen y tienen un gran apego con la fábrica.

Para el éxito del trabajo se comenzó con el levantamiento de información y el análisis de la situación actual de la empresa, entregando un punto de partida para el desarrollo de un direccionamiento estratégico adecuado a la fábrica en donde se expuso hacia dónde quiere ir y cómo quiere ser vista en un futuro mediante la misión, la visión y la estrategia empresarial; con todas estas bases planteadas anteriormente se logró el desarrollo de la planificación a largo plazo, en donde se plantea cumplir con el objetivo en un horizonte de 4 años, utilizando asuntos estratégicos externos e internos, estrategias de valor, indicadores claves de desempeño y matrices para la implementación de dichos objetivos; para tener seguimiento de este plan a largo plazo se ejecutó una planificación a corto plazo, en el cual se planteó un plan operativo anual para dar alcance a la planificación estratégica.

Por último, en vista de que la fábrica presentaba ciertos problemas en la parte productiva se realizó un VSM (Value Stream Mapping), en el cual se observó lo que sucede realmente en planta con todos sus tiempos especificados en cada proceso permitiendo desarrollar una propuesta de mejora en base al VSM para la fábrica Productos La Gracia.

Finalmente, se recomienda a la fábrica ejecutar el modelo de planificación estratégica planteada en este trabajo para así mejorar sus procesos y cumplir con los objetivos planteados, de igual manera se recomienda analizar y ejecutar la propuesta de mejora expuesta en base al VSM desarrollado en este trabajo, siempre investigar nuevos métodos o técnicas que ayuden y mejoren los procesos y necesidades de Productos La Gracia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño em el setor publico. *CEPAL- Série Manuales N° 69*, (69), 106. Retrieved from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera Calva, R. C. (2017). *VSM Value Stream Mapping-Análisis de Cadena de Valor*. 40.
- Coronel, I. (2018). *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral*. 1–150. Retrieved from <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/download/221/189/1060?inline=1>
- García López, T., & Cano Flores, M. (2013). El FODA: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Organizaciones. *Investigadoras Del I.I.E.S.C.A*, 84–98. Retrieved from <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Haefner, B., Kraemer, A., Stauss, T., & Lanza, G. (2014). Quality value stream mapping. *Procedia CIRP*, 17, 254–259. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.093>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., Coulter, M., Martínez, J. L., M, R. R., Mauborgne, R., ... Scott, A. (2015). Introducción a la Estrategia, la Planificación y la Estructura. *Planificación Estratégica*, 2013(1107), 584. Retrieved from <file:///C:/Users/JOVEN EJEMPLAR/Music/002 Administracion.pdf%0Ahttp://latinoamerica.cengage.com>
- Interarts, F. (2012). *Guía de planificación estratégica*. 1–29. Retrieved from <http://www.interarts.net/descargas/Guía de planificación estratégica.pdf>
- Johnson, G., Shcoles, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estretégica*.
- Paredes Rodríguez, A. M. (2017). Aplicación de la herramienta Value Stream Mapping a una empresa embaladora de productos de vidrio \* Application of Value Stream Mapping tool to a company packing glass products. *Entremado*, 13(1), 262–277. Retrieved from <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25103>

Riqueleme, M. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?*