



**Facultad de Ciencia y Tecnología**  
**Carrera de Ingeniería de la Producción**

**“Modelo de planificación estratégica y mapa de flujo de valor para la  
empresa de balanceados CORPEZAC”**

**Trabajo previo a la obtención del grado académico de:**

**INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN**

**Autor:**

**José Alejandro Peñaloza Flores**

**Directora:**

**Ing. Andrea Soria**

**Cuenca - Ecuador**

**2023**

### Resumen:

El siguiente trabajo de titulación propone un modelo de planificación estratégica para la empresa Corpezac, una microempresa con falta de estrategia y objetivos claros. Se recopilieron datos y se trabajó con el personal y la gerencia para evaluar la situación inicial. Se creó un mapa de flujo de valor para identificar y visualizar las actividades y procesos de la empresa, lo cual permitió comprender mejor su funcionamiento y detectar áreas de mejora. A partir de dicho mapa, se definió el direccionamiento estratégico de la empresa, estableciendo valores estratégicos, visión, misión y objetivos a alcanzar. Finalmente, se establecieron los objetivos a largo plazo junto con una propuesta de mapa de flujo de valor que la empresa debe alcanzar a corto plazo. Estos elementos proporcionan una guía clara sobre hacia dónde se dirige Corpezac y qué debe hacer para lograrlo.

**Palabras clave:** direccionamiento estratégico, mapa de flujo de valor, objetivos a largo plazo, planificación estratégica, situación esperada, situación inicial

### Abstract:

The following thesis proposes a strategic planning model for Corpezac, a microenterprise with a lack of clear strategy and objectives. Data was collected, and collaboration with personnel and management was carried out to assess the initial situation. A value stream map was created to identify and visualize the company's activities and processes, which allowed for a better understanding of its operations and the detection of areas for improvement. Based on this map, the strategic direction of the company was defined, establishing strategic values, vision, mission, and goals to be achieved. Finally, long-term objectives were established along with a proposed value stream map that the company should achieve in the short term. These elements provide a clear guide on where Corpezac is heading and what it needs to do to achieve it.

**Keywords:** future situation, initial situation, long-term objectives, strategic direction, strategic planning, value stream map



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	i
ABSTRACT .....	i
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	2
1.1 Nombre y Descripción de la Organización .....	2
1.2 Principales Productos .....	2
1.3 Análisis de la Situación Inicial de la Empresa CORPEZAC .....	3
1.3.1 Productos y servicios .....	3
1.3.2 Precios .....	4
1.3.3 Instalaciones y recursos.....	5
1.3.4 Economía y finanzas .....	6
1.3.5 Información y comunicación.....	7
1.3.6 Toma de decisiones .....	7
1.3.7 Contingencias .....	8
1.3.8 Conclusiones y hallazgos de la entrevista .....	9
1.3.9 Determinación del mapa de flujo de valor actual de la empresa.....	9
1.3.10 Declaratoria de situación inicial .....	12
CAPÍTULO 2 .....	13
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	13
2.1 Introducción .....	13
2.2 Valores Estratégicos.....	13

2.3 Visión.....	15
2.4 Misión.....	17
2.5 Estrategia Empresarial.....	17
2.6 Declaratoria de la estrategia empresarial.....	20
2.7 Conclusión .....	20
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>22</b>
<b>PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....</b>	<b>22</b>
3.1 Conceptualización .....	22
3.2 Temas estratégicos .....	24
3.3 Asuntos estratégicos.....	26
3.4 Análisis FO, FA, DO, DA .....	28
3.5 Objetivos estratégicos .....	30
3.6 Indicadores clave de desempeño.....	31
3.7 Planificación a corto plazo .....	33
3.8 Objetivos a corto plazo .....	33
3.8.1 VSM Futuro.....	33
3.9 Conclusiones .....	36
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Resumen .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 2. Definición de los valores estratégicos.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 3. Matriz de la visión .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 4. Matriz de identificación de factores estratégicos.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 5. Temas estratégicos.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 6. Asuntos estratégicos .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 7. Matriz FO, FA, DO, DA.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 8. Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 9. Indicadores clave de desempeño .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 10. Objetivos a corto plazo.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 11. Resumen .....</b>	<b>35</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Ilustración 1. VSM.....</b>	<b>10</b>
<b>Ilustración 2. Cadena de Valor.....</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 3. VSM futuro.....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 4. Receta para grano corto .....</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración 5 Receta para grano largo .....</b>	<b>36</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo1. Símbolos de procesos de VSM .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 2. Símbolos de materiales de VSM .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 3. Símbolos de información de VSM .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 4. Símbolos generales de VSM.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal desarrollar un modelo de planificación estratégica y mapa de flujo de valor para la empresa CORPEZAC, la cual actualmente carece de estas herramientas. A través de la aplicación de herramientas relacionadas, se busca determinar y desarrollar la misión, visión y objetivos a corto, medio y largo plazo de la empresa, con el fin de fomentar su crecimiento. Esto permitirá establecer una planificación estratégica y un mapa de flujo de valor, facilitando la generación de un plan de acción gradual y organizado, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

El desarrollo de este documento consta de tres capítulos. En el primero se determina la situación inicial de la empresa mediante una entrevista con el gerente, el Doctor Efraín Peñaloza, además de desarrollar el mapa de flujo de valor inicial del área de secado de arroz, sentando así las bases para las mejoras que se describirán en los siguientes capítulos. A continuación, una vez establecida la situación inicial de la empresa, se describen los valores estratégicos de la empresa y se determinarán la visión, misión y estrategia empresarial. Finalmente, en el tercer capítulo se desarrolla la planificación a largo plazo, que incluye el análisis FODA de la empresa, los objetivos estratégicos, los objetivos a corto plazo y un modelo de mapa de flujo de valor futuro.

Cabe destacar que se plantean posibles mejoras basadas en la aplicación de herramientas y el análisis del mapa de flujo de valor futuro, con el objetivo de fortalecer la competitividad de la empresa y lograr un mayor ahorro de recursos.

A lo largo del desarrollo del documento se presentan una serie de recomendaciones en función de los lineamientos principales, herramientas adecuadas y técnicas de análisis que se usaron para la elaboración de este documento. A pesar de que la bibliografía de planificación estratégica es extensa y genérica para el contexto de análisis, es importante recalcar que cada organización es un sistema con características propias que requiere un análisis y aplicación específica según la naturaleza de la misma, lo que lleva también a considerar la disposición de colaboración de las personas involucradas en un trabajo de este tipo.

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

### 1.1 Nombre y Descripción de la Organización

Las microempresas son un sector clave en las economías de muchos países porque crean empleos y promueven el crecimiento económico de los mismos. Según el Banco Mundial, las microempresas representan una gran parte del empleo en los países en desarrollo (Banco Mundial, 2016). Además, estas empresas suelen estar formadas por pequeños empresarios que trabajan duro para mantener sus negocios a flote, lo que fomenta una cultura emprendedora en la sociedad.

A pesar de los desafíos, las microempresas pueden ser una fuerza poderosa para el cambio positivo. El economista Muhammad Yunus afirma que “las microempresas son un arma poderosa en la lucha contra la pobreza y el desempleo. Son un caldo de cultivo para la innovación y el cambio social” (Yunus, 2017). Con el apoyo adecuado, las microempresas pueden contribuir significativamente al desarrollo económico y social.

De manera que, para este estudio se empezará relatando una reseña de la microempresa llamada CORPEZAC. Esta se constituye en el año de 1994 como una organización con fines de lucro dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos de consumo animal, ubicándose inicialmente en el centro de la ciudad de Cuenca; fue fundada por el empresario Efraín Peñaloza Coronel, que a raíz de la pasión por su carrera en veterinaria, inicia con esta empresa de balanceados y alimentos para animales.

### 1.2 Principales Productos

Todas las empresas destacan dentro de su portafolio, ciertos productos que se los denomina “productos estrella”, en este caso para CORPEZAC, los principales productos de la empresa es el balanceado para animales, de los cuales, el que más destaca, es el balanceado de vacas y de otras especies. Por otro lado, resalta también el arroz que se vende, ya que en la ciudad de Cuenca es muy apetecido por su sabor, textura y color que brinda, tal como lo menciona Efraín Peñaloza, dueño de la empresa. Además de que cuenta con un envase que ofrece comodidad en los hogares de nuestros clientes.

### **1.3 Análisis de la Situación Inicial de la Empresa CORPEZAC**

Para poder evaluar la condición en la empresa, es necesario conocer ciertos factores que son determinantes para que se logre llevar a cabo un correcto análisis y posterior direccionamiento. Por lo que, según Armstrong (1982) estos datos e información recolectados, permitirán que la empresa pueda mantener un “equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización”. De manera que, para conseguir este propósito, se ha desarrollado una entrevista al Gerente General de la empresa. También concurrimos con el autor (Coronel 2018) quien habla sobre la importancia del desarrollo de la planeación estratégica y dice:

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

Ser capaces de decidir ahora lo que se deberá a ser en el futuro, establece unas bases firmes, de decisiones apalancadas en la correcta información que se puede obtener mediante las preguntas planteadas para la entrevista. Preguntas tomadas del autor Coronel (2018).

#### **“¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?”**

“Los incentivos que brindamos a nuestros colaboradores, son de superación en primera instancia, seguido de incentivos en productos que la empresa produce y, por último, se ha planteado brindar un estímulo económico cuando cumplen las metas y logros establecidos”.

#### **¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?**

“Nuestro desarrollo se basa en el establecimiento de metas mensuales que la empresa ha tenido, para conseguir esta información nos hemos basado en históricos que ha logrado formar durante años, sin embargo, carece de ciertas herramientas y estrategias para hacer de esta, una empresa más competitiva en el mercado”.

### **1.3.1 Productos y servicios**

#### **¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?**

“Nuestro producto estrella es el arroz que vendemos ya que en la ciudad de Cuenca es muy apetecido por su sabor, textura y color que brindamos además le favorece su envase que manifiesta comodidad en los hogares de nuestros clientes”.

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

“La innovación de productos se desenvuelve de una manera paulatina ya que, para poderlo hacer, este proceso requiere de un tiempo establecido para poder introducir productos al mercado, debido a que, todos estos deben constar con el cumplimiento de una secuencia de leyes que el estado rige”.

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

“Habitualmente lo hacemos dos veces al año, generalmente es al final o al inicio de un nuevo año”.

**¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?**

“La calidad nos caracteriza mucho debido a que nuestros productos cuentan con certificaciones y normativas sanitarias, de manera que esto nos ayuda a que nuestros clientes se encuentren seguros de que el producto que brindamos es muy bueno”.

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

“La productividad de la empresa es constante, nunca paramos de producir durante todo el año, pero si manejamos estándares de producción en ciertas épocas del año. Y para el control de calidad, contamos con las certificaciones sanitarias, necesarias para asegurar la calidad de nuestros productos”.

### **1.3.2 Precios**

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

“Principalmente tomamos ciertos factores como son: los precios de compra de materias primas, costos de operaciones que nos lleva a conseguir el producto final y otro factor muy importante que manejamos, es el precio de nuestra competencia, analizamos el entorno y el mercado para así hacer que nuestro producto tome diferenciación”.

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

“Las condiciones que brindamos son muy accesibles a nuevos clientes, ya que brindamos créditos bajo amparos legales que nos ayuden a mantener una seguridad en el intercambio con los consumidores”.

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

“En la mayoría de productos mantenemos el precio más bajo del mercado en la ciudad de Cuenca ya que, la empresa es productora de ciertas mercancías y esto nos beneficia para que nuestros costos de producción sean más bajos, por lo tanto, los precios también son menores en comparación de la competencia”.

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

“En varios productos que manejamos como son los alimentos balanceados, tratamos de brindar dos tipos de productos, con esto podemos brindar un mejor servicio al cliente, con excelente calidad y nos ayuda a no tener seccionado el mercado”.

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

“La mayoría de clientes nos comentan que los precios que manejamos son muy bajos en comparación con la competencia lo cual nos ayuda a que nuestros clientes busquen nuestros productos”.

### **1.3.3 Instalaciones y recursos**

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

“Todas nuestras instalaciones son adecuadas ya que cada cierto tiempo tratamos de innovar en base a las necesidades que se puedan presentar paulatinamente”.

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

“En ciertos ámbitos sí contamos con todo el equipamiento necesario, pero en otros no. Por lo que tenemos que mejorar mucho en el procesamiento de balanceados, ya que la empresa figura con maquinaria antigua”.

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

“Sí, todos los procesos que manejamos tratamos de que sean biodegradables o que el destino final de este, llegue a ser amigable con el medio ambiente, es debido a este factor que, tratamos de reusar los envases de nuestros productos”.

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

“Buscamos brindar charlas que nos asesoren e igualmente capacitaciones, pero en este aspecto nos falta por mejorar ya que cada día existen más técnicas”.

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

“Las instalaciones innovamos cada 3 o 4 años. Para este momento, la infraestructura es nueva y los recursos para poder sostenernos en el mercado siempre los estamos innovando”.

### **1.3.4 Economía y finanzas**

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

“La capacidad de inversión es generalmente rápida, gracias a que tenemos buenos lazos con diferentes bancos y esto nos faculta a que podamos tener un poder de negociación alto. En la desinversión somos un poco lentos ya que a la empresa no le gusta vender o deshacerse de bienes que poseen”.

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

“Para la formación de la empresa se ha trabajado muchos años, pero también hemos contado con ahorros y créditos bancarios”.

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

“Hipotecas y créditos bancarios”.

**¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**

“Esto se maneja en base a las utilidades que están descritas de cada producto, lo cual genera una utilidad general, misma que nos ayuda a tener un flujo en el mercado”.

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

“Es eficiente ya que mes a mes generamos rentabilidad”.

**1.3.5 Información y comunicación**

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

“Nos manejamos con profesionales en ciertos temas específicos además de contar con personas ya expertas para áreas específicas”.

**¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

“No contamos con buenas prácticas en este aspecto lo cual es un buen punto para poder mejorar”.

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

“Sí, mantenemos una buena comunicación sin embargo nos falta actualizarnos”.

**¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**

“Los programas que manejamos son completos y muy buenos, es así, que estamos facultados para hacer bien nuestro trabajo”.

**¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?**

“Son efectivos ya que siempre están actualizados a lo último que necesitamos”.

**1.3.6 Toma de decisiones**

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

“La decisión es tomada finalmente por el dueño de la empresa, quien cuenta con el apoyo de los supervisores de cada área”.

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

“Principalmente el gerente”.

**¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones clave?**

“En base a las necesidades que tiene la empresa, las cuales son planificadas para poder enfrentar cada situación”.

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

“Nos permite estar al tanto de las situaciones tanto internas como externas, por lo tanto es necesaria para que las decisiones que tome la empresa sean las mejores”.

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

“Más de un 50 % ya que nuestros colaboradores son partícipes de cualquier cambio que la empresa tome para poder cumplir con las metas”.

### **1.3.7 Contingencias**

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

“La empresa ha pasado por momentos muy difíciles últimamente, nos afectó el COVID sin embargo, como última instancia, se encuentran los despidos”.

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

“Se suelen hacer gradualmente pruebas de cambios, pero en ciertas ocasiones no tenemos planes para poder enfrentar dichos problemas”.

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

“La empresa suele hacer, en mínimas cantidades, reprocesos. Ya que estos afectan mucho en nuestro sistema de producción. Pero si un producto sale en pésimas condiciones es retirado del mercado”.

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

“Es generalmente rápida la respuesta, dependiendo del factor, sin embargo, en ciertas ocasiones es importante estar en el día a día al tanto del entorno, ya que nos ayuda a estar actualizados en los cambios que va tomando el mercado”.

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

“Contamos con vendedores y distribuidores de la marca en varios sectores de la ciudad; en estas instancias son los primeros en informarse por las decisiones tomadas por la empresa”.

Entrevista personal realizada al Gerente General de la empresa CORPEZAC (E. Peñaloza, comunicación personal, 15 de marzo de 2023)

### **1.3.8 Conclusiones y hallazgos de la entrevista**

La recolección de esta información obtenida de la entrevista al Gerente general, permitirá que se logre tener una visión clara y amplia de la situación de la empresa actualmente, para que posteriormente se le brinde un plan de desarrollo con estrategias flexibles que sean adaptables al entorno cambiante y logre así, estar al tanto de las innovaciones y mejoras que se deban aplicar para que la empresa sea competitiva. Se puede ver en ciertos aspectos de la entrevista que, debido a los precios que maneja y la calidad que brinda, ha logrado fidelizar a sus clientes y establecer una diferenciación, lo cual es positivo para la empresa. De igual condición, se alcanza a notar la constante innovación respecto a productos y la enfatización en las capacitaciones necesarias para que los procesos y el personal, sean capaces de rendir de la mejor manera posible.

Es importante mencionar que, de igual manera, la empresa debe hacer mejoras en diferentes áreas y en el manejo e interpretación de la información obtenida, ya que en base a esta se hacen cambios y se toman decisiones importantes para la empresa. De manera que, al usar correctamente estas herramientas pueda cumplir los objetivos que se plantee y alcance a llegar al lugar donde espera y se proyecta.

### **1.3.9 Determinación del mapa de flujo de valor actual de la empresa**

#### **1.3.9.1 VSM**

El mapa de flujo de valor o VSM (por sus siglas en inglés de *Value Stream Map*), es una herramienta visual, que permite conocer los procesos de la empresa de una manera más amplia y rápida, ya que la información que éste posee permite tomar decisiones de mejora o cambios en los procesos y la productividad de los mismos. De manera que se podrá fácilmente identificar las actividades que generan valor a los procesos y cuáles no.

Implementar un mapa de flujo de valor en una empresa es fundamental para mejorar la eficiencia y productividad de los procesos. Como explica Karen Martin en su libro *Mapeo del flujo de valor*,

“el mapeo del flujo de valor ayuda a las organizaciones a comprender mejor sus procesos de producción e identificar áreas de mejora. Reducir el tiempo y los costos de producción. Al tener una visión completa de cómo se ejecutan sus procesos, puede identificar cuellos de botella, tiempos de espera y actividades sin valor agregado para que pueda tomar decisiones informadas”. (Martin 2012).

Además, los mapas de flujo de valor pueden ayudar a fomentar la colaboración entre los equipos y departamentos de la empresa. Como señala Liker (2021) “El mapeo del flujo de valor es un ejercicio de equipo que fomenta la colaboración y el compromiso entre todos los tiempos del equipo”.

Para la realización del mapa de flujo de valor (VSM) primero se determina el área más crítica de la empresa sobre la cual se va a realizar el trabajo. Para este caso de estudio, se realizará la línea de producción del producto estrella de la empresa, de modo que se pueda tener la información más acertada acerca del desarrollo de esta.

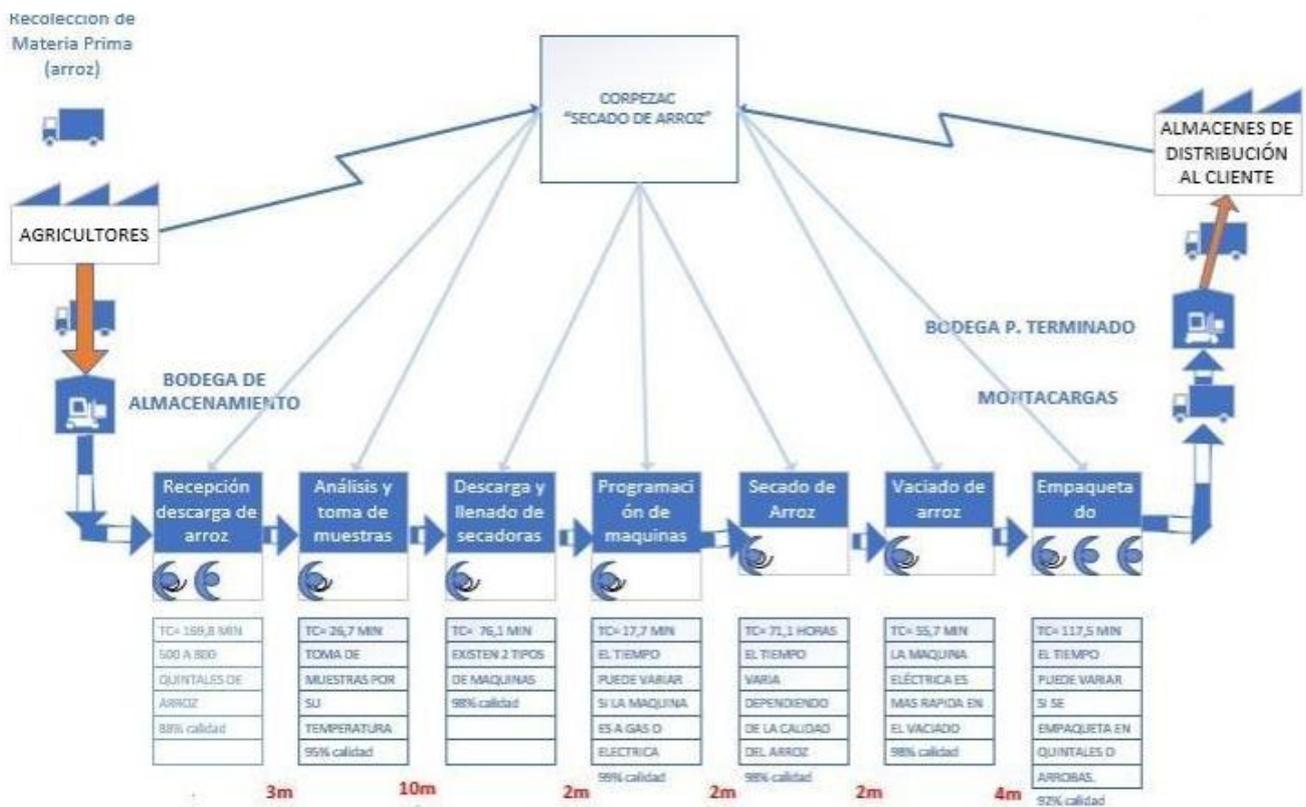


Ilustración 1. VSM

Elaborado por: Autor

Tabla 1. Resumen

Tiempo total de ciclo	534,6 min
Turnos diarios	1
Horas de trabajo diario	8h=480

Elaborado por: Autor

La ilustración 1 en conjunto con la Tabla 1, indica el tiempo total de ciclo desarrollado en un turno de 8 horas.

Para construir el mapa de flujo de valor (VSM), se trabajó en conjunto con el gerente de la empresa y el personal encargado del área de producción. Empezamos por la cabeza del VSM, que es el área administrativa, junto con el área que se va a mapear, en este caso, el proceso de secado de arroz, debido a que, este es el producto estrella como se había explicado previamente. Luego, se determinan los símbolos necesarios para representar la comunicación con proveedores y clientes, así como los medios de transporte necesarios para que el producto llegue a la bodega o al cliente. El significado de los símbolos utilizados en un VSM se puede encontrar en la parte de tablas.

Para los subprocesos de la empresa, se procede a tomar los tiempos, de manera que se pueda determinar los tiempos de ciclo de cada subproceso, así como el número de empleados y máquinas necesarias. Con esta información se determina el tiempo de ciclo total, el lead time, los turnos diarios y las horas de trabajo diario.

En general, todos los procesos que la empresa desarrolla son necesarios para entregar un producto final de calidad al cliente. Sin embargo, también se encuentra un proceso que no agrega valor al producto final, pero debe ser tomado en cuenta dentro de la línea de producción del producto estrella que estamos que está siendo analizado, ya que, es necesario para el correcto desarrollo del proceso.

A través del mapa de flujo de valor, se logra identificar áreas para mejorar en el futuro, lo que permitirá tener un mejor entendimiento entre el personal del área de producción y, así, reducir costos y tiempos de producción. El área que se ha determinado para una futura mejora fue el área de secado de arroz, ya que, en este proceso se pueden aplicar muchas mejoras que posteriormente se describirán en el siguiente trabajo. A continuación, está el Área de recepción y descarga de arroz, ya que, cuenta con dos operarios que descarguen los camiones de arroz, mismos que pueden variar entre 500 a 800 quintales y esto puede generar una demora, si se toma más tiempo del previsto. Teniendo una calidad del 88%, que es la más baja de toda su línea de producción. Otra área puede ser la de empaquetado, dónde se observa que hay 3 operadores, de manera que, se puede hacer una proyección de la cantidad de quintales o arrobas que necesitan empaquetar. Resultando así, en una reducción del tiempo de espera para ser llevados a la bodega donde se almacena el producto terminado.

### **1.3.10 Declaratoria de situación inicial**

Después de haber recolectado la mayor cantidad de información, por medio de la entrevista, acerca de todos los asuntos internos y externos de la empresa, de saber cómo manejan su calidad, los procesos, el establecimiento de precios, los principales productos, etc., se puede concluir que la empresa cuenta con ciertas estrategias en diferentes áreas, mismas que le han servido para lograr posicionarse, establecer una diferenciación y en cierto grado fidelización, gracias a la calidad y precio que ofrecen sus productos. De igual manera cuenta con una logística inversa que le permite estar al tanto de temas como precio, satisfacción y necesidades de los consumidores, de modo que, en base a esta información, se capaz de tomar decisiones importantes para la mejora continua de la empresa.

Por otro lado, se puede evidenciar la falta de herramientas y estrategias para poder recolectar información, saber interpretarla y actuar en conformidad con estas. Es por esta razón que se ha visto necesaria la correcta orientación y direccionamiento, tanto en el establecimiento de objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo. Como sostiene Chandler, 1992.p.196) “Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas” citado en Amorocho (2009). El cumplimiento en conjunto de estas particularidades, le ayudará a la empresa a dirigirse hacia donde quiere llegar, lo que busca solucionar. Es decir, el establecimiento de la misión, visión y de las estrategias empresariales.

## **CAPÍTULO 2**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1 Introducción**

El direccionamiento estratégico es un proceso clave para cualquier empresa que desee alcanzar el éxito y mantenerse competitiva en el mercado. Como dijo Peter Drucker, "La estrategia es la piedra angular del éxito empresarial". Es importante que las empresas definan su visión, misión y objetivos a corto y largo plazo de manera que sean capaces de desarrollar una estrategia efectiva y coherente. Como señaló el autor y consultor empresarial Ken Blanchard, "La visión sin acción es solo un sueño, la acción sin visión solo pasa el tiempo, pero la visión con acción puede cambiar el mundo".

Para lograr un direccionamiento estratégico efectivo, es necesario que la empresa realice un análisis detallado de su entorno, tanto interno como externo. Como dijo Michael Porter, "La esencia de la estrategia es elegir lo que no se debe hacer". La empresa debe identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del mercado, y luego desarrollar una estrategia que aproveche sus fortalezas y minimice sus debilidades. Como señaló el autor y consultor empresarial Jim Collins,

"Las empresas que sobresalen primero consiguen que las personas adecuadas estén en el autobús, las personas equivocadas se bajen del autobús, y las personas adecuadas se sienten en los asientos adecuados. Después, deciden a dónde ir. Deben hacerlo en ese orden".

#### **2.2 Valores Estratégicos**

Toda empresa debe saber cuáles serán sus pilares, de manera que todos quienes formen parte de la organización, sepan cómo se debe trabajar, y cómo se llevarán a cabo sus actividades dentro del negocio, de tal forma, se logra que todos estén encaminados al mismo punto.

Según Coronel (2018), el valor estratégico comprende un conjunto de atributos bien definidos que tiene o aspira una organización para ayudar a moldear su futuro deseado y su continuidad. Representa el estándar más trascendental que nos guía en el

camino. Facilita el reconocimiento de los logros a medida que son rastreados y alcanzados.

Por ello, se realizó una reunión con los propietarios y el personal de la empresa de modo que se determinarán qué valores estratégicos les parecen adecuados y estarían dispuestos a implementar y adoptarlos, de los cuales, se establecerán los que se consideren más importantes para la empresa. Es en este momento, donde se construye y se consolida una cultura organizacional en la que se desenvolverá la compañía. Por lo que, tomando en cuenta el modelo propuesto por Coronel (2018), se establece una matriz que contiene los valores que representan a la empresa, mismos a los que se les asignará un valor numérico. Siendo el número 1 no muy importante y el número 5 muy importante. Después de lo cual, se procede a elegir y caracterizar, únicamente aquellos valores que tienen como puntuación 5, ya que, serán dichos valores con los que la empresa se fundamentará para el desarrollo correcto y eficiente de sus actividades.

Tabla 2. Definición de los valores estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
Puntualidad en entrega						Nos comprometemos con nuestros clientes, entregarles sus pedidos a tiempo, de manera que puedan cubrir sus necesidades
Atención al cliente						Es prioridad la atención que brinda nuestro personal hacia nuestros clientes, con ello creamos fidelidad hacia la empresa
Trabajo en equipo						El trabajo y las ideas de cada uno, son aportes valiosos
Calidad en los productos						Lo más importante es elaborar productos excelentes, de manera que los clientes se sientan satisfechos
Stock permanente						Mantenemos un stock durante todo el año de los productos que dispone la empresa lo que nos ayuda a ser más competitivos

Elaborado por: Autor  
Fuente: Coronel (2018)

Después de un hacer un trabajo conjunto entre los operarios y los propietarios, se ha determinado que los valores estratégicos sobre los cuales se debe fundamentar la organización, son los 5 expresados en la matriz anteriormente expuesta. A partir de ésta, se lleva a cabo la declaratoria de los valores estratégicos de los valores estratégicos compañía “CORPEZAC”.

**Puntualidad en entrega:** Nos comprometemos con nuestros clientes, entregarles sus pedidos a tiempo, de manera que puedan cubrir sus necesidades

**Atención al cliente:** Es prioridad la atención que brinda nuestro personal hacia nuestros clientes, con ello creamos fidelidad hacia la empresa

**Trabajo en equipo:** El trabajo y las ideas de cada uno, son aportes valiosos

**Calidad en los productos:** Lo más importante es elaborar productos excelentes, de manera que los clientes se sientan satisfechos

**Stock permanente:** Mantenemos un stock durante todo el año de los productos que dispone la empresa lo que nos ayuda a ser más competitivos

### 2.3 Visión

La visión “proporciona a las compañías un sentido de la forma como pueden ser las cosas” (Coodste et al., 1998). El correcto establecimiento de la visión de una empresa, permite que todos los trabajadores sepan hacia dónde se dirigen sus esfuerzos, ver hacia el futuro, sabiendo que el trabajo de ahora es importante para llegar a ese punto esperado. Como lo menciona Dussán y Serna (2017) “a fin de orientar, controlar y alentar a la organización en su conjunto, para que, trabajando en equipo, sus integrantes logren el estado deseable de la organización”. Es así que se crea esa percepción y aceptación por clientes, proveedores, operarios y otros *stakeholders*. Por ello, la visión es el segundo componente importante para establecer un direccionamiento estratégico, de manera que debe ser establecida con responsabilidad y compromiso.

De la misma manera, se puede fundamentar la elección de la visión, al plantearse ciertas preguntas propuestas por Dussán y Serna (2017) y Coronel (2018).

- “¿Quiénes somos?”
- ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

- ¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?
- ¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?”

Esta forma de plantear las interrogantes, engloba a cada uno de los participantes, apropiándose así, de la proyección trazada por la compañía en el tiempo determinado, de manera que sus esfuerzos y actividades tienen un rumbo y un peso más importante.

Pero también se debe tener en cuenta que los parámetros de la visión deben ser realizables y alcanzables en los tiempos y términos especificados para el conocimiento de todas las partes interesadas. “Una visión compartida se convierte en un activo intangible que valora y da reconocimiento” (Dussán & Serna, 2017). Con esto en mente se tomará la matriz de los autores antes mencionados para analizarlo posteriormente.

## VISIÓN

Declaratoria:

“CORPEZAC es una empresa productora y comercializadora de materias primas y productos balanceados para animales. Esperamos que en un período de tres años podamos ser una empresa reconocida en la ciudad de Cuenca y en la provincia del Azuay, con miras a expandirnos con locales propios a nivel nacional, en diferentes puntos estratégicos, que nos permita llegar a todas las personas. CORPEZAC se caracteriza por la excelente calidad y buen precio por lo que deseamos que, la gente conozca y prefiera nuestros productos”.

Tabla 3. Matriz de la visión

Matriz de la visión			
Componentes necesarios	Si	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	x		
¿Está definida en el tiempo?	x		
¿Es integradora?	x		
¿Es amplia y detallada?		x	No señala el cómo
¿Es positiva e inspiradora?			
¿Es realista y posible?	x		
¿Es consistente?	x		
¿Ha sido difundida interna y externamente?		x	Es recientemente formulada

Elaborado por: Autor

Fuente: (Dussán & Serna, 2017).

Mediante el análisis formulado con la matriz, se puede evidenciar los aspectos que pueden considerarse a mejorar y cambiar hasta que todos los campos sean sí. Para la empresa existen dos campos que se deben mejorar, de manera que todos estén al tanto de los planes empresariales.

## **2.4 Misión**

Como tercer parámetro de la dirección estratégica, tenemos la misión de la organización que, según los autores (Thompson, 2006) y (Dussán & Serna, 2017), “es el gran propósito de la organización, la razón de la existencia de una empresa”. Compone una guía para tomar decisiones y desarrollar las acciones requeridas en pos de actuar conforme a la declaratoria de la visión y los valores estratégicos. La importancia de la misión de una empresa, se ve reflejada en el tiempo que se le dedica, ya que, se recomienda pueda revisarse cada año y ser modificada de acuerdo a los cambios en el mercado, o en las necesidades de la parte interna de la empresa.

### **MISIÓN**

Declaratoria.

“Buscamos diferenciarnos al supervisar todo el proceso productivo, lo que ayuda a que nuestra calidad y cantidad producida no cambie; nos encargamos de que llegue hasta el consumidor final, manejando niveles de producción que permiten estar abastecidos durante todo el año. Nuestros principales clientes son avícolas ganaderas y el consumidor final en nuestros locales de minorista.

Considerando que la calidad es un factor trascendental, nuestros proveedores principales son agricultores de la costa y empresas productoras de materias primas en Perú y Canadá. El mercado al que nos enfocamos es la ciudad de Cuenca, el centro y sus alrededores, es decir, la provincia del Azuay. Dentro de la empresa somos muy conscientes del impacto que generan nuestros envases, por lo que, buscamos reutilizarlos para otro producto que sale al mercado o si este ya no sirve, venderlo a empresas recicladoras de plásticos”.

## **2.5 Estrategia Empresarial**

Para Chandler (2003), los aspectos que engloban la determinación de la estrategia, son “las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”, de acuerdo con lo que menciona Contreras Sierra, E. R., (2013) en su

artículo. Es, por tanto, la guía de cómo hacer que las metas planteadas en la misión y visión, puedan llevarse a cabo, basadas en los valores estratégicos previamente establecidos y difundidos.

Es importante reconocer que, mediante el correcto establecimiento de la estrategia, se puede “atender los requerimientos del mercado y de la organización, y generar iniciativas capaces de producir ventajas competitivas y valor agregado sostenibles”. Tal como lo sugiere Coronel (2018) en su libro modelo de gestión estratégica para PyME.

Kaplan (2002) enfatiza ciertos factores de análisis de acuerdo con 4 puntos de vista: económica y financiera (o de rendimiento), del cliente y otros *stakeholders*, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. De modo que, da pie a que se pueda constituir de mejor manera la estrategia empresarial.

Del libro de Coronel (2018), podemos empezar este desarrollo con las siguientes preguntas que propone el autor, obteniendo así, una idea los factores clave que impulsen al desenvolvimiento direccionado de la empresa, respaldando la misión y la visión que la firma ya estableció previamente.

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

La tendencia a la que apuntamos es el llegar al mercado minorista, es decir, al consumidor final ya que ellos para toda empresa son los pilares debido a la fidelidad que se recibe por parte de ellos.

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

Queremos tener tiendas propias en puntos estratégicos primero en la ciudad y después en el país; en lugares concurridos para que todos nuestros clientes se sientan satisfechos. Por otro lado, nos mantendremos buscando nuevos proveedores ya que la mayoría de materias primas con las que trabajamos, llegan del exterior es decir países como Argentina, Estados Unidos, Canadá, Perú y Bolivia

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

Procuraremos mantener siempre los precios más bajos del mercado y brindar prontas respuestas a nuestros clientes, de manera que ellos puedan seguir prefiriendo nuestros productos, sabiendo que toda la materia prima manejada en el proceso es de la mejor

calidad. De igual manera seguir innovando para utilizar todos los recursos que puedan estar a nuestra disposición.

*¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?*

Debido a que nos enfocaremos en la expansión mediante más tiendas de consumo directo, es necesario enfocar los esfuerzos en el crecimiento de esta, ya sea en los locales físicos, como en la planificación de la producción para poder seguir llevando un correcto abastecimiento y a su vez respuesta de los pedidos. De tal forma que, los clientes puedan sentir que sus necesidades son atendidas a tiempo.

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

Buscar nuevos proveedores de materias primas, que se encuentren en su mayoría en el país, así lograremos mejorar nuestros procesos y los costes, de manera que podamos siempre mantenernos competitivos, pero sin dañar la calidad que nos caracteriza en nuestros productos.

A partir de las respuestas obtenidas por parte del gerente, se procede a hacer un estudio de los factores clave en los que la organización se va a enfocar, lo que impulsará a la empresa; de manera que se pueda definir la declaración de la estrategia empresarial.

Para la matriz de la estrategia empresarial, se colocan los factores estratégicos tanto de manera horizontal como vertical, de manera que se puedan comparar entre sí, y posteriormente, asignar un valor si el factor es de mayor importancia, las filas respecto a las columnas. El valor que se asigna es 1, y si sucede, al contrario, se asigna el valor de 0.

Continuando con la evaluación de la matriz, se suman los valores horizontales y los verticales, estos valores determinan la importancia de acuerdo a la cantidad de 1 que tenga, para las filas y para las columnas, la cantidad de 0 que existan. Finalmente se suman los valores obtenidos de las filas y las columnas, se obtiene el valor de importancia y se eligen los valores estratégicos de la empresa.

Tabla 4. Matriz de identificación de factores estratégicos.

Matriz de identificación de factores estratégicos								
	Nuevos proveedores	Precios competitivos	Calidad en el producto final	Cercanía a los consumidores	Reducir tiempos de respuesta	Canales de distribución	Innovación en maquinaria	Horizontales (unos)
Nuevos proveedores		1	1	1	1			4
Precios competitivos			1			1	1	3
Calidad en el producto final						1	1	2
Cercanía a los consumidores					1	1		2
Reducir tiempos de respuesta						1		1
Canales de distribución							1	1
Innovación en maquinaria								0
Verticales (ceros)	0	0	0	2	2	1	3	
Horizontales (unos)	4	3	2	2	1	1	0	
Total	4	3	2	4	3	2	3	
Orden de importancia	1	2	3	2	4	5	5	

Elaborado por: Autor  
Fuente: (Coronel 2018).

## 2.6 Declaratoria de la estrategia empresarial

### ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Nuestra estrategia principal se centra en la búsqueda de nuevos proveedores que estén dentro del país, de manera que cambie y reduzcan los costes de producción, e igualmente estar siempre innovando en nuestros procesos, para posteriormente ser capaces de tener nuevos puntos de venta mejorando de la misma manera, los canales de distribución hacia las nuevas tiendas. En los cuales los consumidores puedan tener más rápido acceso y como empresa, logremos responder siempre de manera oportuna a los requerimientos de los mismos y así incrementar su satisfacción.

## 2.7 Conclusión

En conclusión, después de aplicar todas las herramientas mencionadas en este capítulo y considerar las condiciones de la empresa, los puntos de vista de los propietarios y

empleados, los datos históricos y la bibliografía consultada, se ha logrado desarrollar el direccionamiento estratégico de "la empresa". Como resultado, se han identificado los 5 valores estratégicos clave que guiarán el cumplimiento de la visión en un período de tres años. Además, se supervisará todo el proceso productivo para garantizar la obtención de nuestros productos finales. Esto nos permitirá cumplir con nuestra misión y mejorar nuestra competitividad, al mismo tiempo que se buscarán activamente nuevos proveedores dentro del país, fortaleciendo así nuestra estrategia empresarial.

## CAPÍTULO 3

### PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

#### 3.1 Conceptualización

Una vez que se ha definido el direccionamiento estratégico de la empresa, estableciendo los valores, la visión, la misión y la estrategia empresarial, se sientan las bases para llevar a cabo la planificación a largo plazo. Estos conceptos y fundamentos proporcionan una sólida estructura sobre la cual se puede construir los planes a largo plazo.

Con una visión clara del futuro y los objetivos estratégicos que busca alcanzar, se da paso a la planificación a largo plazo, misma que implica la elaboración de planes detallados que abarquen un horizonte temporal extendido, generalmente de tres a cinco años o más. Estos planes deben estar alineados con la estrategia empresarial que se ha determinado anteriormente y deben considerar tanto los factores internos como los externos que puedan influir en la organización.

La planificación a largo plazo es un proceso fundamental en la gestión de cualquier organización, ya sea una empresa, una institución o incluso una familia. Como señala el destacado autor y experto en administración Idalberto Chiavenato. La planificación a largo plazo implica establecer metas y estrategias que permitan a las organizaciones saber qué hacer cuando se enfrenten a situaciones que generan conflicto, es decir, tomar el plan establecido y actuar conforme a ello; ya que, deben ser realizables a largo plazo, generalmente de tres a cinco años.

Un plan en esta forma implica una visión integral proyectada hacia el futuro, tomando en cuenta factores tanto internos como externos que puedan afectar el logro de las metas propuestas. Chiavenato sostiene que la planificación a largo plazo es esencial para dar dirección y coherencia a la organización y permitir una gestión más eficiente y eficaz de cada una de las partes de la empresa. Ya que, al tener una visión, misión y objetivos en común, todos sus esfuerzos se dirigen al mismo punto.

La planificación a largo plazo implica analizar y evaluar el entorno en el que se desarrolla la organización, identificar tendencias, oportunidades y amenazas, y definir los

recursos y las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos. También incluye la elaboración de planes operativos más detallados y específicos, categorizados en el corto y mediano plazo, que permitan la adecuada implementación de la estrategia propuesta.

Dussán destaca varios aspectos clave que se deben tomar en cuenta al momento de elaborar la planificación a largo plazo.

**Anticipación y visión de futuro:** Dussán cree que la planificación a largo plazo requiere una visión clara de hacia dónde se dirige la organización en el futuro. Esto incluye analizar tendencias y cambios en el entorno empresarial e identificar nuevas oportunidades y posibles obstáculos.

**Metas ambiciosas pero realistas:** Según Dussán, la planificación a largo plazo debe establecer metas ambiciosas pero alcanzables. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alineados con la visión y los valores de la organización. Además, se deben considerar las capacidades internas y los recursos disponibles.

**Análisis integral del entorno:** El autor destaca la importancia de tener un conocimiento profundo del entorno en el que opera la organización. Esto incluye una evaluación de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos que pueden afectar la implementación de los planes a largo plazo. Este análisis bien fundamentado permite tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas.

**Flexibilidad y Adaptabilidad:** Dussán entiende que la planificación a largo plazo no debe ser rígida y rígida. Tener la capacidad de adaptarse a los cambios y ajustes del plan según sea necesario es fundamental. Esto significa monitorear continuamente el progreso y hacer ajustes estratégicos para mantener una planificación sólida y efectiva a largo plazo.

Tomando en cuenta los puntos antes mencionados y lo señalado por Coronel (2018), se seguirá el procedimiento señalado en su libro “Modelo de gestión”, en el cual establece paso a paso las actividades que se deben realizar hasta llegar al establecimiento asertivo de la planificación a largo plazo.

### 3.2 Temas estratégicos

Para determinar el punto de partida de la empresa, es necesario determinar qué aspectos o áreas son de mayor interés o más determinantes para el desarrollo del plan estratégico. Por lo cual, esta parte debe ser tratada con especial importancia.

De manera que se pueda dar inicio con este estudio, es necesario tener una visión clara de las actividades que realiza la empresa, por lo cual, se ha determinado utilizar la herramienta establecida por Michael Porter, quien fundamenta este diagrama en la división de las actividades principales, de las actividades de apoyo. Porter establece que la cadena de valor “permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva”.

Las áreas que se encargan de encontrar un espacio estratégico, son ventas, compras y logística. Estas tres áreas son las encargadas de abastecer a los locales, de manera que también serán los encargados de determinar la ubicación estratégica de manera que, al abrir otro punto de venta, se pueda asegurar la accesibilidad y la cercanía con los clientes

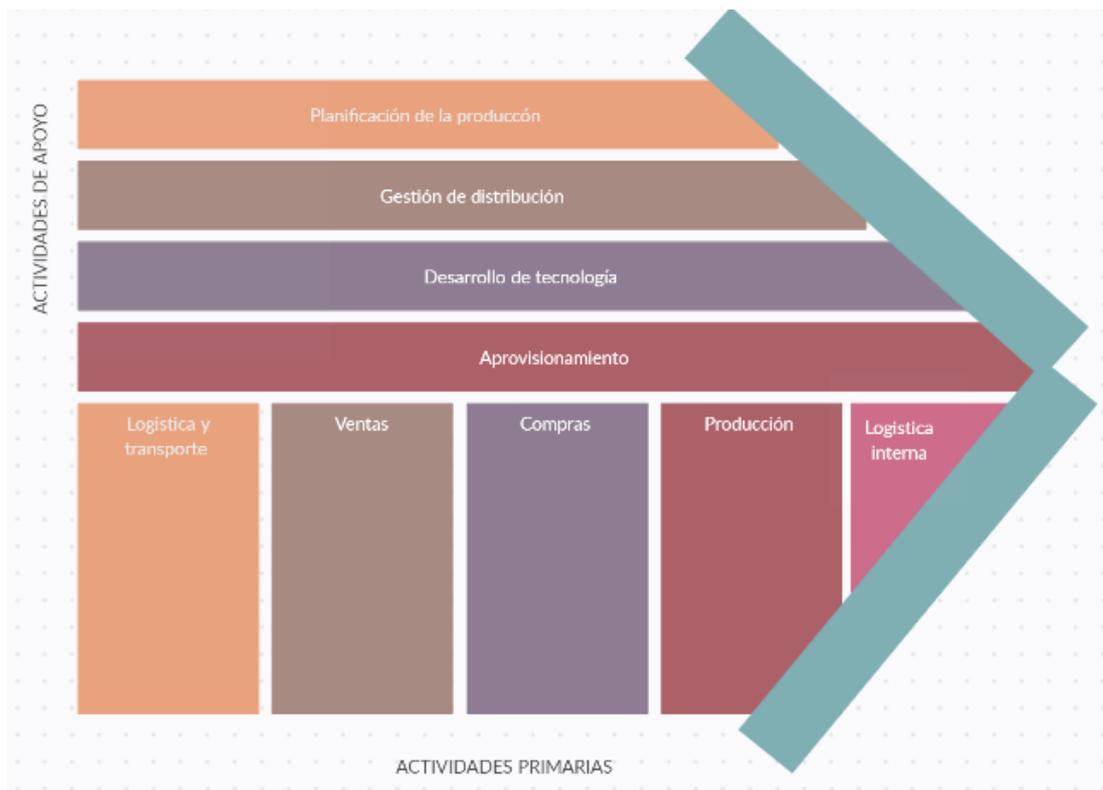


Ilustración 2. Cadena de Valor

Elaborado por: Autor

Fuente: Michael Porter (1996)

## Actividades Primarias

- **Logística y transporte:** La empresa cuenta con toda la información necesaria para abastecerse de la materia prima necesaria para satisfacer la demanda y cumplir con sus proyecciones de producción.
- **Ventas:** Ofrece su portafolio de productos para que los clientes sepan lo que pueden adquirir. Se manejan con los mejores precios del mercado.
- **Compras:** Se abastece de toda la materia prima necesaria para cumplir con la planificación de los productos
- **Producción:** Son los encargados de trabajar de acuerdo a los requerimientos enviados y bajo el cumplimiento de los tiempos establecidos.
- **Logística interna:** La empresa cuenta con

## Actividades de apoyo

- **Planificación de la producción:** La empresa lleva un control de lo que se debe producir de manera que se puedan cumplir los requerimientos.
- **Gestión de distribución:** Se deben planificar las rutas de distribución de los productos para que se pueda utilizar de mejor manera los recursos.
- **Desarrollo de tecnologías:** De manera que la empresa esté siempre armada con la mejor maquinaria y tecnología para brindar productos de calidad.
- **Aprovisionamiento:** Para cumplir con los tiempos de entrega establecidos con los clientes, la empresa debe siempre contar con todos los materiales necesarios para la producción de los mismos.

Después de haber descrito las actividades de la empresa con el motivo de definir cuáles son las actividades que generan valor al cliente y cuales procesos facilitan la realización de dichas actividades, se determina la detección de falencias en los procesos y las áreas que se pueden mejorar o modificar. Con estas determinaciones se facilitará el desarrollo que han establecido R. Kaplan y D. Norton, de acuerdo con lo mencionado por Coronel (2018), de los cuales la empresa debe tener en cuenta para la definición de los

temas estratégicos. Por lo tanto, tomaremos la siguiente escala: crucial (A), importante (B) y no importante (C).

Tabla 5. Temas estratégicos

Factores estratégicos	Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del Cuadro de mando
		A	B	C		
Precios competitivos	Análisis de mercado		x		Estructura de los costos mediante análisis de información	Ecocómica y financieran
Nuevos puntos de venta	Crecimiento	x			Crecimiento de la organización mediante nuevas puntos de venta	De procesos internos
Calidad de los productos	Atributos de producto		x		Excelntes productos que aseguren la calidad	Del cliente y otros stakeholders
Nuevos proveedores de materia prima	Calidad y costos de la materia prima		x		Proveedores de materia prima que estén dentro del país	Del cliente y otros stakeholders
Capacidad productiva	Investigación y desarrollo	x			Producción que abastezca todos los puntos de venta	De procesos internos

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Los temas críticos que se tomarán en cuenta para el desarrollo de la estructura para la planificación a largo plazo serán los que obtuvieron un puntaje de A.

### 3.3 Asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos nacen a partir de la determinación y selección de temas estratégicos previamente analizados, aquellas características que son importantes para los aspectos internos y los aspectos externos de una organización. Por lo que, el estudio se dividirá en dos partes, donde se analizarán las oportunidades y amenazas en la parte externa y las debilidades y fortalezas dentro de la parte interna.

De manera que se desarrollará una matriz conocida como FODA, en la que nos permite visualizar de forma más clara todos los aspectos internos y externos que le permitan a la empresa estar preparada para enfrentar las situaciones futuras y los posibles cambios tanto internos como externos.

Como se encuentra en el artículo de Sarli et al. (2015) “...el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” expuesto por los autores Thompson y Strikland (1998).

Tabla 6. Asuntos estratégicos

Temas Críticos	Asuntos estratégicos
	Fortalezas
Precios competitivos	La empresa maneja toda la producción y distribución por lo que puede manejar mejores precios
Nuevos puntos de venta	Permitirá abarcar mayor territorio y reducir los tiempos de entrega
Capacidad productiva	Ser capaces de abastecer todos los puntos de venta
Nuevos proveedores de materia prima	Reducción de costos y tiempos de producción
	Debilidades
Precios competitivos	No todos los precios de los productos que se ofrecen llegan a ser competitivos
Nuevos puntos de venta	Cambios en la manera de proceder en las diferentes ubicaciones
Capacidad productiva	Adaptabilidad a la nueva planificación de la producción y maquinaria
Nuevos proveedores de materia prima	La calidad de la materia prima no sea buena
	Amenazas
Precios competitivos	Competencia que ofrece menores precios
Nuevos puntos de venta	Costos de alquiler pueden variar

Capacidad productiva	Calidad de los productos de la competencia sea mejor
Nuevos proveedores de materia prima	Proveedores con mayor poder de negociación
	Oportunidades
Precios competitivos	Ser más atractivos para el cliente final
Nuevos puntos de venta	Respuesta más rápida a los requerimientos del comprador
Capacidad productiva	Aumentar la cantidad de clientes
Nuevos proveedores de materia prima	Mayor variedad de materia prima para estar siempre abastecidos

*Elaborado por: Autor*

*Fuente: Coronel (2018)*

La matriz de asuntos estratégicos de los factores internos y externos, muestra de manera estructurada las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que forman parte del entorno empresarial.

### **3.4 Análisis FO, FA, DO, DA**

A partir de los asuntos internos y externos definidos mediante la matriz de asuntos estratégicos, podemos continuar con la comparación de fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas. De modo que se puede esclarecer la importancia de dichos factores, es decir, los factores internos respecto a los factores externos.

Para facilitar este proceso, se colocan en una tabla en la que se asignan valores de 1 o 0 dependiendo de la intersección entre ellos, si “se interseca un asunto estratégico interno (fortaleza o debilidad) con un asunto estratégico externo (oportunidad o amenaza)” (Coronel 2018). Si tienen relación se coloca 1, si no tiene relación se coloca 0. Los asuntos estratégicos se eligen si la suma es mayor al 50% de cada fila.

Tabla 7. Matriz FO, FA, DO, DA

		Amenazas				Oportunidades				Total	Orden de Importancia
		Competencia que ofrece menores precios	Costos de alquiler pueden variar	Calidad de los productos de la competencia sea mejor	Proveedores con mayor poder de negociación	Ser más atractivos para el cliente final	Respuesta más rápida a los requerimientos del comprador	Aumentar la cantidad de clientes	Mayor variedad de materia prima para estar siempre abastecidos		
Fortalezas	La empresa maneja toda la producción y distribución por lo que puede manejar mejores precios	1	0	1	1	1	0	1	1	6	2
	Permitirá abarcar mayor territorio y reducir los tiempos de entrega	0	1	0	1	1	1	1	1	6	1
	Ser capaces de abastecer todos los puntos de venta	0	0	1	1	0	1	0	1	4	3
	Reducción de costos y tiempos de producción	0	1	0	1	1	1	1	0	5	4
Debilidades	No todos los precios de los productos que se ofrecen llegan a ser competitivos	1	0	0	1	1	0	1	0	4	1
	Cambios en la manera de proceder en las diferentes ubicaciones	0	0	1	1	0	1	1	0	4	4
	adaptabilidad a la nueva planificación de la producción y maquinaria	0	0	1	0	1	1	0	0	3	3
	La calidad de la materia prima no sea buena	0	0	1	0	1	0	1	1	4	2

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

De acuerdo a las especificaciones previas sobre la sumatoria, podemos concluir que las más importantes son las que suman 6, siendo estas dos fortalezas, sin embargo, se debe tomar también el mayor valor de entre las debilidades, ya que, lo recomendable es que se tome una de fortalezas y una de debilidades.

En este caso se tomarán dos fortalezas y dos debilidades, a razón de que estos aspectos van de la mano con los objetivos estratégicos que la organización se planteó previamente.

Por lo cual se procede a establecer la declaratoria de los asuntos estratégicos:

### ASUNTOS ESTRATÉGICOS

- Al establecer nuevos puntos de venta, le permitirá a la empresa abarcar mayor territorio y reducir los tiempos de entrega.
- La empresa maneja toda la producción y distribución por lo que puede manejar mejores precios, lo que le caracteriza en ciertos productos.
- La organización ha identificado que no todos los precios de los productos que se ofrecen llegan a ser competitivos en el mercado.
- Se ha planteado que, en la búsqueda de nuevos proveedores, puedan surgir problemas con la calidad de la materia prima y que no sea buena.

### 3.5 Objetivos estratégicos

Para la correcta definición de los objetivos estratégicos, debemos tener presente los que menciona Coronel (2018) “logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en un horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados”. Siempre teniendo en cuenta que el establecimiento de los mismos, siempre debe darse en el marco de lo razonable y alcanzable, de modo que todos los involucrados puedan comprometerse y cumplir.

En pos de definir los objetivos estratégicos, se establecerá una tabla donde se colocarán los objetivos que la organización se ha comprometido cumplir.

Tabla 8. *Objetivos Estratégicos*

Asuntos Críticos	Estrategias de valor	Objetivos estratégicos
Permitirá abarcar mayor territorio y reducir los tiempos de entrega	Ubicar de forma estratégica los nuevos puntos de venta	Realizar un correcto estudio para identificar las mejores ubicaciones
	Definir claramente las rutas de distribución	
	Estar abastecidos para hacer los envíos a tiempo	

La empresa maneja toda la producción y distribución por lo que puede manejar mejores precios	Tener buenos proveedores que permitan entregar productos de buena calidad y precio competitivo	Asignar un departamento que se encargue de planificar para reducir costos de producción
	Planificar la producción para que esté a tiempo todo	
	Buscar métodos para reducir los costos de producción y distribución	
No todos los precios de los productos que se ofrecen llegan a ser competitivos	Enfocarse en estrategias de reducción de costes en productos que no tengan precios competitivos	Hacer estudios periódicos de nuevos métodos de producción y de mercado
	Emplear nuevas máquinas, automatizar más	
	Buscar la innovación en procesos	
La calidad de la materia prima no sea buena	Contar con proveedores de buena calidad	Trabajar con proveedores que mantengan los mejores estándares de calidad
	Llevar nuevos sistemas de control de calidad para nuevos proveedores	

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

### 3.6 Indicadores clave de desempeño

Continuando con el proceso propuesto por Coronel (2018), se realizará un estudio de los indicadores clave de desempeño, para lo cual se debe tener en mente las preguntas planteadas por el autor, ya que así se podrá tener claros los indicadores que se deben plantear.

“¿Qué es lo que se va a medir?”

¿Dónde es conveniente hacer la medición?

¿Cuándo y con qué frecuencia hay que medir?

¿Cómo y bajo qué norma se debe medir?

¿Quién es el responsable de hacer la medición?

¿Por qué y para qué se debe medir?”

Según Stubbs (2004) los indicadores clave de desempeño “Son importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado”. Entonces sabemos de qué manera se debe establecer correctamente los indicadores que permitirán identificar si el logro de los objetivos, va de acuerdo a lo estipulado

Tabla 9. Indicadores clave de desempeño

Objetivos estratégicos	Indicadores clave de desempeño
Realizar un correcto estudio para identificar las mejores ubicaciones	Porcentaje de ventas de los nuevos puntos respecto a los anteriores
asignar un departamento que se encargue de planificar para reducir costos de producción	Porcentaje de reducción en los costos de producción
Hacer estudios periódicos de nuevos métodos de producción y de mercado	Porcentaje de mejora respecto a los nuevos métodos de producción
Trabajar con proveedores que mantengan los mejores estándares de calidad	Cantidad de nuevos proveedores que ofrecen materia prima de calidad

Elaborado por: Autor

Fuente: Coronel (2018)

Mediante el establecimiento correcto de los indicadores clave de desempeño, podemos corroborar que los objetivos estratégicos planteados, se están cumpliendo de la manera en la que se ha previsto a favor de llegar al punto al que la organización ha señalado y espera llegar.

### 3.7 Planificación a corto plazo

Para la planificación a corto plazo se debe tener en cuenta el horizonte de tiempo en el que se van a plantear, como dice Coronel (2018), por lo general, estos se prevén para el cumplimiento en 1 año; sin dejar de lado los objetivos planteados a largo plazo ya que serán compatibles entre ellos. La determinación de estos objetivos, debe contar con la participación de todos los trabajadores de la empresa

### 3.8 Objetivos a corto plazo

Se definirán los objetivos a corto plazo, para un período de un año, para su posterior evaluación de cumplimiento. Para su elaboración se utilizan los objetivos estratégicos elaborados previamente en anteriores capítulos que se encuentran en la Tabla 8. De manera que se puedan elaborar los planes operativos anuales, mismos que deben ser medibles y alcanzables para que se puedan realizar en el tiempo establecido.

Tabla 10. Objetivos a corto plazo

Objetivos Estratégicos	Objetivos a corto plazo
Realizar un correcto estudio para identificar las mejores ubicaciones	Definir dos variables de ubicación principales que la empresa considere beneficiosas
Asignar un departamento que se encargue de planificar para reducir los costos de producción	Llevar un control mensual de la planificación. Reducción del 10% en costos
Hacer estudios periódicos de nuevos métodos de producción y de mercado	Analizar el rendimiento de cada método de manera trimestral. Mayor al 75%
Trabajar con proveedores que mantengan los mejores estándares de calidad	Examinar tanto la calidad de la materia prima, como de los productos que entregue

Elaborado por: Autor  
Fuente: Coronel (2018)

#### 3.8.1 VSM Futuro

Para construir el mapa de flujo de valor (VSM) aplicado a futuro, se trabajó en conjunto con el gerente de la empresa y el personal encargado del área de producción.

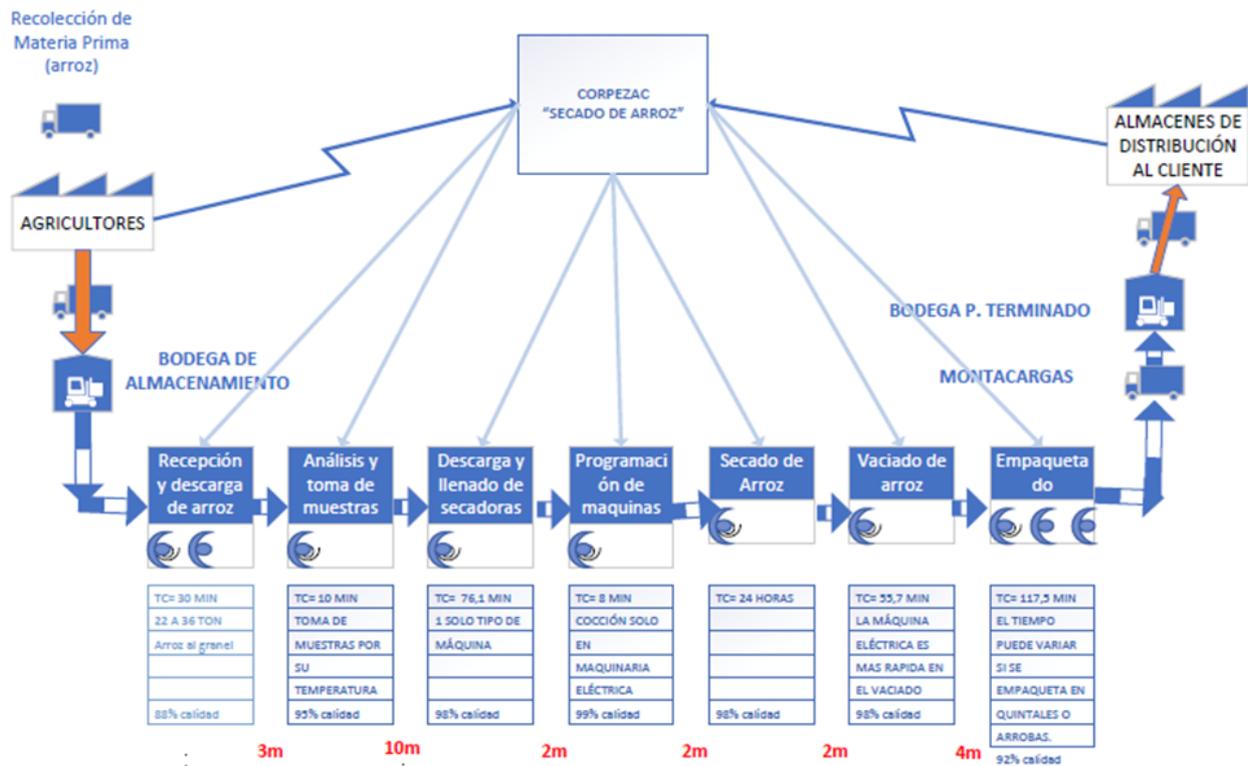


Ilustración 3. VSM futuro

Elaborado por: Autor

Se empieza por la parte superior del VSM, que es el área administrativa, junto con el área que se va a mapear, en este caso, el proceso de secado de arroz, debido a que, este es el producto estrella como se había explicado previamente en VSM de la situación actual que mantenía la empresa en la ilustración 1 en el primer capítulo. Luego, se determinan los símbolos necesarios para representar la comunicación con proveedores y clientes, así como los medios de transporte necesarios para que el producto llegue a la bodega o al cliente. El significado de los símbolos utilizados en un VSM se puede encontrar en la parte de anexos.

A continuación, se procedió a tomar los tiempos de los subprocesos de la empresa, con el fin de determinar los tiempos de ciclo de cada uno, así como el número de empleados y máquinas necesarias. Esta información permitió establecer el tiempo de ciclo total, el lead time, los turnos diarios y las horas de trabajo diario. Todos los procesos que lleva a cabo la empresa son necesarios para entregar un producto final que sea de calidad para el cliente

Tras el análisis del primer VSM, se identificaron siete subprocesos importantes en

el área de la empresa que se evaluó. Sin embargo, se determinaron mejoras específicas. Por ejemplo, se mejorará el proceso de descarga de arroz, que se realiza en sacos de 100 libras, ya que se ha determinado, que genera demoras en el proceso. Para solucionar esto, la empresa determinó la posterior adquisición de un nuevo vehículo que pueda transportar la materia prima a granel, calculando que se reducirá el tiempo de ciclo de este subproceso de 168.9 minutos a 30 minutos estimados.

Otra área en la que se implementarán mejoras será en el análisis y la toma de muestras. Cuando se recibe el arroz a granel, se prevé que resulte más rápido y viable que el operador tome muestras de todo el lote utilizando un medidor de humedad, de manera que se espera disminuya el tiempo de ciclo (tiempo del VSM inicial 40 min a 10 minutos).

Asimismo, se realizarán mejoras en la parte de programación de las máquinas, debido a que se ha determinado que el uso de las secadoras eléctricas sería la opción más factible y rentable para la empresa, considerando los tiempos de producción registrados previamente en planta. Con las recetas actuales que se proponen, la empresa logrará reducir el tiempo de secado a 24 horas, lo que resultaría en un tiempo de ciclo total de aproximadamente 29 horas. Estas mejoras que se pretende aplicar buscan optimizar los recursos y el personal, permitiendo una producción más rápida y eficiente para la empresa CORPEZAC.

### **Tabla de resumen**

*Tabla 11. Resumen*

Tiempo total de ciclo	29 horas aprox.
Turnos diarios	1
Horas de trabajo diario	8h=480

*Elaborado por: Autor*

En las siguientes imágenes se mostrarán algunos de los cambios que se prevé aplicar a futuro en la empresa, ya que ha estimado, generan mejoras en las áreas antes especificadas.

Receta para el arroz con 13 grados de humedad, de tipo: grano corto.

	HORAS	°C
1	0	+45
2	3	+52
3	6	+65
4	15	+75
5	24	+78

*Ilustración 4. Receta para grano corto*

*Elaborado por: Empresa CORPEZAC.*

Receta para el grano largo, la secadora es eléctrica y cuenta con el 12 % de humedad.

	HORAS	°C
1	0	+70
2	1	+72
3	4	+85
4	9	+88
5	10	+88
6	23	+88
	RESET	

*Ilustración 5 Receta para grano largo*

*Elaborado por: Empresa CORPEZAC.*

### **3.9 Conclusiones**

Al concluir el capítulo de la planificación a largo plazo, aplicando las herramientas descritas y analizadas en los capítulos anteriores, se determina que los temas estratégicos clave para el desarrollo de esta planificación son el crecimiento y la investigación y desarrollo. Continuando con el análisis FODA, se identifica una importante debilidad de la empresa: no todos los productos que se ofrecen a los clientes son competitivos. Sin embargo, una fortaleza destacada es la disponibilidad de una mayor cantidad de materias

primas, lo que permite a la empresa abarcar un territorio más amplio y cumplir con los pedidos en un tiempo reducido.

Estas observaciones nos han llevado a describir posibles mejoras que podrán implementarse en el transcurso de un año. Estas mejoras están orientadas a reducir los costos de producción en el área de secado de arroz, ya que, según el primer mapa de flujo de valor, se evidencian tiempos de producción prolongados que generan una serie de recursos que la empresa podría destinar a otras áreas.

## **CONCLUSIONES**

La planificación estratégica correctamente definida permite a las organizaciones trabajar con un objetivo claro al momento de desarrollar sus actividades, de modo que el trabajo en equipo permita alcanzar los objetivos que la empresa se ha planteado en el presente trabajo. Por lo que la planificación estratégica para la empresa CORPEZAC, ha permitido tener presente los objetivos que desea alcanzar, tanto a largo plazo como a corto plazo, de manera que todas sus actividades se puedan acoplar a los mismos.

Es por esta razón que, para empezar con este trabajo, se realizó un análisis de la situación inicial, la que permitió observar todos los aspectos positivos y negativos que forman parte de la organización, de manera que se pueda saber dónde se debe aplicar las mejoras y hacia dónde la empresa se quiere ir, por lo que es necesario que se establezca la visión, la misión, los valores estratégicos con los que se regirá y la estrategia empresarial que dirigirá a la organización.

Con las bases claramente definidas, se pudo dar paso a la planificación a largo plazo en la que se determinaron los objetivos que van a realizarse en los 3 siguientes años, utilizando las matrices que permiten tener una visión clara de las estrategias y los indicadores de desempeño establecidos para cumplir los objetivos de la empresa.

Con ello se determina un mapa de flujo de valor que se aplicará a futuro que la empresa debería poner en práctica en un lapso de un año para que su producción del área investigada pueda generar valor y sea de mucho beneficio económico y productivo para CORPEZAC.

## **RECOMENDACIONES**

Para finalizar se recomienda a la empresa, realizar un correcto estudio de ubicación, de manera que se los nuevos puntos de venta, sean establecidos en lugares estratégicos y así alcanzar sus objetivos. De igual manera, se recomienda definir correctas rutas de entrega con el objetivo de cumplir con los tiempos de respuesta. Esta planificación debe ser flexible, a razón de que se pueda acoplar a los cambios y necesidades que puedan presentarse en las organizaciones.

Como otra recomendación, se debe considerar realizar capacitaciones periódicamente, de manera que todos los involucrados, tanto gerentes como trabajadores estén correctamente preparados y se puedan alcanzar de forma oportuna los objetivos establecidos para corto y largo plazo; buscando siempre la innovación en todos los procesos y productos, como se demostró en el apartado 4.3 donde se calculan los estimados de mejoras en maquinarias y procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amoroch, J. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, 191-213.
- Arteaga, A. A. (2020, 5 agosto). Simbología del VSM- Iconos del Value Stream Mapping. LeanConstructionMexi.  
<https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/simbolog%C3%ADa-del-vsm-iconos-del-value-stream-mapping>
- Banco Mundial. (2016, 20 junio). Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos. World Bank.  
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras Sierra, E. R., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Coronel, I. R. (2018). Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral. Cuenca: Casa Editora.
- Dussán, C., & Serna, H. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MIPYMES [Documentos de docencia]. Universidad Cooperativa de Colombia Sede El Espinal.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.

Liker, J. K. (2021). Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. AccessEngineering | McGraw-Hill Education - Access Engineering.

<https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9781260468519>

Martín, K. y Osterling, M. (2012). Mapeo de procesos basado en métricas: identificación y eliminación de desperdicios en procesos de oficina y servicios. Prensa CRC.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Q-N32rUWCyEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=karen+martin+vsm&ots=tW8G39SS4V&sig=OYewo-U6dAHlrJcS4fCHwSZupRQ#v=onepage&q=karen%20martin%20vsm&f=false>

Thompson, I. (2006). MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net.

<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. Uncuyo, 9(1). [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)

Stubbs, E. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción.

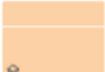
scielo. Recuperado 1 de junio de 2023, de

<https://www.scielo.br/j/ci/a/hsztPP8HWQrJpbxTr8MKnrF/?format=pdf&lang=e>

s

## ANEXOS

### Anexo1. Símbolos de procesos de VSM

Símbolo	Nombre	Descripción
	Cliente/Proveedor	Representa a los clientes en el sector superior derecho o los proveedores en el sector izquierdo.
	Flujo de procesos específico	Un flujo de actividad fijo de un departamento.
	Proceso compartido	Un si proceso que otras partes del flujo de valor comparten.
	Caja de datos	Datos sobre el paso del proceso, como la duración del ciclo de cambios y tiempo de actividad.
	Celda de trabajo	Indica que múltiples procesos están siendo integrados en una celda de trabajo de manufactura

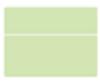
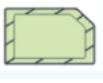
Elaborado por: Autor  
Fuente: Alvarez (2020)

### Anexo 2. Símbolos de materiales de VSM

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inventario	Inventario entre dos procesos.
	Envíos	Traslados de las materias primas desde los proveedores a la fábrica, y luego a los clientes.
	Flecha de empuje	El traslado de los materiales de un proceso al siguiente.
	Supermercado	Un inventario de “supermercado” (también denominado “punto de stock de Kanban”).
	Retirada de materiales	Retiro de los materiales en un supermercado hacia los procesos posteriores.
	Carril FIFO	Un inventario con un sistema en el que el primero en entrar es el primero en salir (FIFO).
	Stock de seguridad	“Cobertura” del inventario para evitar los problemas de producción.
	Envío externo	Envíos desde los proveedores o hacia los clientes.

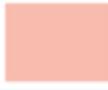
Elaborado por: Autor  
Fuente: Alvarez (2020)

### Anexo 3. Símbolos de información de VSM

Símbolo	Nombre	Descripción
	Control de producción	Una persona, departamento u operación de control o planificación de la producción central
	Información manual	Muestra el flujo general de información de memos o conversaciones
	Información electrónica	Por ejemplo, el intercambio electrónico de datos (EDI), Internet, red de área extensa (WAN), red de área local (LAN) o intranets.
	Kanban de producción	Activa la producción de un número predeterminado de piezas. Esto indica a un proceso de suministro que proporcione las piezas a otro proceso posterior.
	Kanban de retirada	Un dispositivo o tarjeta que informa a un encargado de material que debe trasladar las piezas desde un supermercado hasta el proceso posterior receptor.
	Kanban de señalización	Se usa cuando los niveles de inventario entre dos procesos caen al mínimo.
	Ubicación de kanban	Una ubicación donde residen los símbolos de Kanban para su recolección
	Retirada secuencial	Da órdenes a los procesos de subensamblaje para que elaboren un producto sin usar un supermercado.
	Nivelación de carga	Una herramienta que agrupa los Kanban con el fin de nivelar el volumen de producción.
	Planificación de requerimientos de material (MRP) Planificación de recursos empresariales (ERP)	La planificación mediante sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), planificación de requerimientos de materiales (MRP) u otro sistema centralizado.
	Observación	Recopilación de información mediante la observación
	Información verbal	Información verbal o considerada personal.

Elaborado por: Autor  
Fuente: Alvarez (2020)

#### Anexo 4. Símbolos generales de VSM

Símbolo	Nombre	Descripción
	Estallido Kaizen	Los símbolos que llaman la atención destacan las áreas donde se necesitan mejoras con el fin de alcanzar el mapa de flujo de valor de estado futuro
	Operario	Número de operarios que se necesitan para procesar los mapas VSM de una estación de trabajo concreta.
	Otros	Otra información útil
	Línea de tiempo	Muestra la duración de los ciclos y los tiempos de espera o inactividad. Se usa para calcular el plazo de entrega y la duración total del ciclo

Elaborado por: Autor  
Fuente: Alvarez (2020)