



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA
PRODUCCIÓN**

**Modelo de planeación estratégica para la empresa
“FUNDALUM”**

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

AUTOR:

PABLO ISRAEL ASITIMBAY GUTIÉRREZ

DIRECTOR:

ING. DAMIÁN ENCALADA AVILA.

CUENCA – ECUADOR

2022

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mis padres Polivio y Sonia, ellos son el motor de mi vida y me han enseñado que la vida es un camino para cumplir todos los sueños.

A mi hermano Nicolás, por ser ejemplo y apoyo, de quien espero pueda alcanzar metas más grandes en su vida estudiantil y personal.

A mis abuelos Ligia y Miguel, mis tíos Marcelo, Miguel, Jenny por su apoyo incondicional.

Finalmente, a todos mis amigos Freddy, Eduardo, Leonardo, Andrés, David, Felipe, Yomari, Alejandra; que me han acompañado a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios y la Virgen de la Nube, que han sido mi fortaleza espiritual a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis padres y hermano por todo el apoyo, siempre incondicional.

Al Ing. Damián Encalada, clave en mi formación universitaria, gracias por su confianza y paciencia en la realización de este trabajo, recalco sobre todo la calidad académica y humana.

A todos los docentes que han formado parte de mi formación académica, de manera especial al Ing. Iván Coronel PhD, quien inicialmente me brindó su conocimiento y experiencia en el desarrollo de este trabajo.

A la empresa “FUNDALUM” y todo el personal, gracias por la colaboración y confianza.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Análisis situacional	2
1.1. Nombre y descripción de la empresa	2
1.2. Análisis situación inicial	2
CAPÍTULO 2: Direccionamiento estratégico	5
2.1. Valores estratégicos	5
2.2. Visión	7
2.3. Misión.....	8
2.4. Estrategia empresarial.....	10
CAPÍTULO 3: Planificación a largo plazo	13
3.1. Conceptualización	13
3.2. Identificación de temas estratégicos	13
3.3. Determinación de asuntos estratégicos externos e internos	16
3.4. Análisis FO, FA, DO, DA.....	21
3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos.....	23
3.6. Generación de estrategias de valor	24
3.7. Objetivos estratégicos	27

3.8. Indicadores claves de desempeño	30
3.9. Cuadro de Mando Integral	31
3.9.1. Mapa Estratégico	32
3.9.2. Tablero de control	34
3.10. Plan Estratégico	36
CAPITULO 4: Planificación a Corto Plazo	39
4.1. Conceptuación.....	39
4.2. Objetivos a corto plazo	39
4.3. Implementación del plan operativo anual.....	41
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Cadena de Valor “FUNDALUM”	14
Ilustración 2. Mapa Estratégico de "FUNDALUM"	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de definición de los Valores Estratégicos	6
Tabla 2. Matriz de Identificación de Valores Estratégicos	12
Tabla 3. Matriz de evaluación de Temas Estratégicos	16
Tabla 4. Matriz de Análisis, cinco fuerzas de Porter.....	19
Tabla 5. Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos	20
Tabla 6. Análisis FO, FA, DO, DA	22
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos	23
Tabla 8. Matriz de Generación de Estrategias de Valor	26
Tabla 9. Matriz de Generación de Objetivos Estratégicos.....	29
Tabla 10. Matriz de Identificación de KPIs.....	31
Tabla 11. Tablero de Control	35
Tabla 12. Matriz para la implementación del Plan Estratégico.....	38
Tabla 13. Matriz Objetivos a corto plazo.....	40
Tabla 14. Matriz de Implementación del Plan Operativo Anual.....	43

ÍNDICE DE ANEXOS

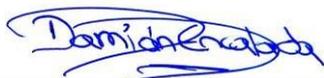
Anexo 1.- Tabulación de resultados de la encuesta a clientes de “FUNDALUM”	50
Anexo 2.- Cuestiones para levantar información para realizar el análisis situación inicial.....	53
Anexo 3.- Temas estratégicos para el CMI	54

RESUMEN

El presente trabajo tiene como fin desarrollar un Modelo de planeación estratégica para la empresa “FUNDALUM”, con el propósito de implementar un modelo de negocio de largo plazo cuyo proceso acerque a la visión y objetivos trazados por la empresa.

El desarrollo del plan estratégico se realiza dentro de un proceso de gestión integral de “FUNDALUM” por parte del comité estratégico, iniciando por el análisis de situación inicial, seguido de la dirección estratégica donde se realizan declaratorias de misión, visión y estrategia empresarial. El proceso continúa, con la planificación a largo plazo donde se diseña y elabora el plan estratégico. Finalmente desagregando el plan estratégico desarrollamos la planificación a corto plazo con planes operativos con objetivos en el horizonte temporal de un año.

Palabras Clave: planeación estratégica, dirección estratégica, gestión integral, plan estratégico.



Ing. Damián Encalada A.
Director del Trabajo de Titulación



Ing. Damián Encalada A.
Coordinador de Escuela



Pablo Asitimbay G.
Autor

ABSTRACT

This study aimed to develop a Strategic Planning Model (SPM) for the FUNDALUM company. The main objective was to implement a long-range business model to get closer to the vision and objectives of the company. The SPM was carried out with an integrated management process of FUNDALUM by the strategic committee. The process started with the initial analysis of the situation. It was followed by a strategic direction where the mission, vision, and business strategy statements are developed. Next, the process continued with long-range planning where the strategic plan was designed and produced. Finally, disaggregating the strategic plan, we developed the short-term planning of operational plans with objectives in the time horizon of one year.

Key words: strategic planning, strategic direction, integral management, strategic plan.



Ing. Damián Encalada A.
Degree Director



Ing. Damián Encalada A.
University Coordinator

Translated by:



Pablo Asitimbay G.
Author



INTRODUCCIÓN

“FUNDALUM” nace en el año 2005 como una fábrica de utensilios de cocina en aluminio siendo su centro de operaciones la ciudad de Cuenca ampliando posteriormente su participación al mercado del sector centro-sur del país, los objetivos de “FUNDALUM” han sido trazados de manera empírica desde el inicio hasta la actualidad, adaptándose a los cambios económicos, sociales y políticos de manera instintiva, esto le ha costado a la empresa, tener ventajas competitivas y comparativas que puedan consolidarse, muchos de los esfuerzos que “FUNDALUM” ha puesto en marcha no han tenido los resultados deseados, sin embargo la experiencia del gerente en el diseño, proceso de fabricación y terminado de cada producto, ha facilitado la comercialización y aceptación de los productos en el mercado nacional por parte de grandes clientes, como cadenas de supermercados y distribuidores mayoristas.

El entorno competitivo obliga a que las empresas sean proactivas en función de su misión, visión y estrategia empresarial, una empresa que no tenga claro su horizonte no podrá concentrar todo su potencial hacia un mismo fin.

El objetivo de este trabajo es generar un modelo de planeación estratégica para la empresa “FUNDALUM”, con ello se busca guiar a la empresa de manera integral en su toma de decisiones y avanzar sistemáticamente hacia su visión, para ello se plantea cuatro objetivos específicos divididos en cuatro capítulos a desarrollarse en el presente trabajo, el primero es el análisis la situación inicial enfocado en ámbitos de interés de “FUNDALUM” como: personal, productos, mercado de clientes, precios, instalaciones, recursos, economía y finanzas, comunicación, toma de decisiones y contingencias. El segundo capítulo es planear un direccionamiento estratégico mediante la declaración de los valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. El tercer capítulo es generar una planificación a largo plazo en donde se identifican temas estratégicos, definen asuntos estratégicos, plantean objetivos estratégicos, formulan indicadores claves de desempeño y se elabora un plan estratégico. El último capítulo es la planificación a corto plazo, puntualizando los objetivos y el desarrollo de una matriz para la elaboración del plan operativo anual.

CAPÍTULO 1: Análisis situacional

El análisis situacional es el estudio que se realiza con la finalidad de conocer el estado de una empresa en un tiempo determinado, considerando datos pasados y presentes. Para conocer la situación actual de la empresa consideramos los aspectos más importantes como el macroentorno y el microentorno.

1.1. Nombre y descripción de la empresa

“FUNDALUM” es una empresa familiar dedicada a la producción de utensilios de cocina en aluminio fundido y laminado. Inició en el 2005 con la fabricación solo de dos productos y para el 2021 tiene 35 productos (cacerolas, pailas, sartenes, peroles, entre otros) con presencia en el mercado de la Sierra centro sur y en la Costa en las provincias de El Oro, Manabí y Guayas, “FUNDALUM” es proveedor de cadenas de supermercados, distribuidoras mayoristas.

1.2. Análisis situación inicial

Hoy en día “FUNDALUM” se desenvuelve en el mercado mayorista de las provincias de Azuay, Guayas, El Oro, Loja, Cañar y Manabí, específicamente a distribuidores y cadenas de supermercados. Sus proveedores de materia prima son tanto fábricas como Fulastra así como personas dedicadas al reciclaje de aluminio, mientras que para insumos como etiquetas se tiene a Codipack. La empresa tiene competidores directos muy fuertes tanto nacionales como internacionales entre los cuales resaltan: UMCO, Indalum, Imusa y Hércules. “FUNDALUM” cuenta con productos duraderos y de excelente calidad, con acabados muy buenos, adicionalmente tiene una gran variedad e innovación en su catálogo.

En el área de recursos humanos, existen deficiencias, una de ellas es la falta de personal. Todo el personal se encuentra afiliado, sin embargo, no cuentan con beneficios tales como utilidades, decimotercer y decimocuarto sueldo debido a la calificación de la empresa como artesanal. Sin embargo, esto se busca contrarrestar con bonos e incentivos en Navidad y Fin de Año.

Dentro del catálogo de “FUNDALUM” el producto estrella es el Caldero Ideal Doméstico, el cual corresponde al 30% del total de ventas. Este catálogo es renovado cada 3 o 4 meses, con los nuevos productos reemplazando a los antiguos con menor participación en ventas. Con cada renovación se busca incrementar la calidad, resaltando nuestra ventaja competitiva: excelentes terminados. Hoy en día “FUNDALUM” trabaja al 40% de su capacidad productiva y una calidad del 95%, puesto que el 5% de los productos examinados son reprocesados.

Los precios del producto final son establecidos en base al precio del aluminio, insumos, la comisión de los vendedores y la utilidad deseada para la empresa. Dentro de las facilidades brindadas a los clientes están: crédito de treinta días en su mayoría, más descuento por volumen y/o pago al contado. Los precios de la empresa son superiores a los de la competencia, sin embargo, esto no es percibido como negativo puesto que a mayor calidad mayor precio y los clientes aprecian el producto.

En cuanto a las instalaciones físicas “FUNDALUM” es consciente que la planta no se encuentra en las mejores condiciones, se necesita un cambio de planta para poder seguir trabajando. Los equipos son antiguos, no se ha innovado en maquinaria. Por otro lado, los procesos que se han utilizado desde el inicio de la empresa, son los mismos, y no son contaminantes, son muy efectivos en condiciones óptimas. El capital intelectual está siendo bien gestionado, se busca el conocimiento y la capacitación general de los trabajadores. La innovación de los recursos son ahora una necesidad imperante.

La inversión y desinversión solo se realizan en situaciones extremas, dado que los recursos tangibles, intangibles y humanos son muy limitados. La estructura de capital y liquidez de “FUNDALUM” en un inicio venía por la prestación de servicios a otras empresas, en la actualidad su único ingreso es por comercialización de sus productos. La empresa está expuesta a riesgos financieros como: reducción en la capacidad de compra de nuestros clientes debido a la crisis económica, baja capacidad de pago, además del riesgo operacional por el costo de la materia prima. La economía de “FUNDALUM” se controla en ventas y cobros mensuales de los clientes. Con los ingresos se cubren los pagos a proveedores,

personal, arriendos y servicios básicos. Hoy en día la tendencia de rentabilidad mínima que tiene la empresa es del 30% en cualquier producto.

La información a “FUNDALUM” proviene directamente del cliente y páginas web de cada empresa de las cuales son proveedores. Se prioriza la información relacionada con sus clientes, específicamente las órdenes de compra con fecha de caducidad. "FUNDALUM" no cuenta con un sistema de comunicación, ni sistemas informáticos, se realiza de manera empírica según sea la necesidad. Normalmente la comunicación es efectiva puesto que se comunica directamente.

En la toma de decisiones se identifica la situación y se decide la alternativa más conveniente en base a la experiencia de la gerencia, los principales criterios para esta toma de decisiones es proteger la economía de la empresa. Las decisiones se toman en base a los datos que se tienen, con el personal participando activamente generalmente son consultados los trabajadores más antiguos por su experiencia.

“FUNDALUM” capacita continuamente a sus trabajadores con el fin de contar con personal multifuncional y reducir el impacto en situaciones críticas, mientras que en recursos se mantiene un stock en caso de desabastecimiento. En cambios imprevistos “FUNDALUM” realiza una reestructuración de su cronograma semanal para adaptarse a posibles variaciones. Ante modificaciones en los clientes se analiza la mejor manera de adaptarse y se realizan los cambios necesarios en los procesos. “FUNDALUM” trata de adaptarse a la situación o a las políticas de cada cliente ya que cada uno de ellos tiene sus propias políticas de compra y ante modificaciones críticas e imprevistos se ajusta de manera personalizada. La empresa realiza un análisis permanente de proveedores y mercado, sin embargo, desconoce algunas políticas legales o socioculturales que no le ha permitido su expansión de mercado en los últimos dos años; por lo cual no podría tener una plena adaptación al cambio.

CAPÍTULO 2: Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es la alienación de todos los componentes de la gestión, la misión, la visión, la estrategia, las personas, los programas y proyectos para que todos marchen en la misma dirección. (Lozano, 2018). Ésta tendrá éxito si todos están alienados.

Según (Camacho M, 2002). en su publicación “Direccionamiento Estratégico: análisis de una herramienta poderosa” define al direccionamiento estratégico como, *“un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”*.

El direccionamiento estratégico para “FUNDALUM” se realizó de manera conjunta con el comité de planeación estratégica, con el fin de unificar ideas y llegar a acuerdos. El previo levantamiento de la situación actual de la empresa, definió el punto de arranque de la planeación estratégica. En este capítulo se desarrollan los valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial que determinarán los cimientos clave para la empresa.

2.1. Valores estratégicos

Los valores estratégicos son la base en la cual se edifica una empresa, señala el camino por el cual se debe transitar. Un valor es lo que la empresa piensa que es lo correcto hacer. Son virtudes manifestadas en el comportamiento social y de negocios. Son la base para priorizar y tomar decisiones difíciles.

El establecimiento de los valores que son importantes para “FUNDALUM” se llevó a cabo en una reunión del comité, con una lluvia de ideas determinando así las que tienen mayor peso para la empresa. La determinación de valores estratégicos para “FUNDALUM” se realizó mediante una matriz del libro “Modelo de Gestión Estratégica para PyME con Cuadro de Mando Integral” (Coronel, 2018) en la cual se define una dimensión, la que corresponde a un valor, tras ello se la califica con una escala cualitativa, la misma que tiene los parámetros: **(NI)** no importante, **(PI)** Poco importante, **(I)** Importante **(MI)** Muy importante y **(SI)** Sumamente importante. La última columna corresponde a la caracterización o definición del valor para la empresa.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	P I	I	M I	S I	CARACTERIZACIONES
Calidad de los productos.			X			Ofrecemos productos de la más alta calidad, garantizando la durabilidad del mismo y la satisfacción de nuestros clientes.
Innovación de los diseños de los productos.			X			“FUNDALUM” está en constante mejora buscando originalidad y ergonomía en sus productos.
Reconocimiento de la marca					X	“FUNDALUM” busca ser un referente a nivel nacional de insumos de cocina en aluminio.
Responsabilidad con los clientes y proveedores				X		Se busca tener una cadena de suministro motivada y que trabaje por ideales en común. Esto se logra cumpliendo compromisos a tiempo con proveedores y con los mayoristas.
Compromiso con el capital humano			X			Los trabajadores son para la empresa el pilar sobre el que se sostiene “FUNDALUM” es por eso que la responsabilidad con ellos y su bienestar es sumamente importante.
Rentabilidad de la empresa.					X	El rendimiento financiero es la base de la continuidad de la empresa, por ello nuestros procesos se enfocan en lograr la mejor rentabilidad,
Alianzas estratégicas					X	La relación ganar-ganar con los aliados potencia a ambas empresas posibilitando que crezcan.

Tabla 1. Matriz de definición de los Valores Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Durante la calificación se obtuvieron únicamente dimensiones calificadas como importante, muy importante y sumamente importante, esto debido al filtro previo realizado en la lluvia de ideas. Los valores seleccionados son aquellos que obtuvieron muy importante y sumamente importante y son: reconocimiento de la marca, responsabilidad con los clientes y proveedores, rentabilidad de la empresa y alianzas estratégicas. La declaratoria de los valores se presenta a continuación:

Reconocimiento de la marca: “FUNDALUM” busca ser un referente a nivel nacional de insumos de cocina en aluminio brindando calidad en sus productos e innovando siempre.

Responsabilidad con los clientes y proveedores: Busca tener una cadena de suministro motivada y que trabaje por ideales en común. Esto se logra cumpliendo compromisos a tiempo con proveedores y con los clientes mayoristas.

Rentabilidad de la empresa: El rendimiento financiero es la base de la continuidad de la empresa, por ello nuestros procesos se enfocan en lograr la mejor rentabilidad.

Alianzas estratégicas: La relación ganar-ganar con los aliados potencia a ambas empresas posibilitando el crecimiento mutuo.

2.2. Visión

La visión representa un entorno desafiante para la empresa es altamente ambicionado. Una visión constituye las opiniones y conclusiones de la alta administración, sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de productos, mercado, cliente y tecnología que parezca óptima para el futuro. (Thompson. Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Para generar una visión para “FUNDALUM” se consideró importante trabajar de manera conjunta con el comité, para conocer e incluir sus ideas en el desarrollo de este importante concepto. Para generar la visión de la empresa, se utilizó el método sugerido por Coronel en el año 2018, el mismo consiste en un cuestionario para identificar aspectos clave para la empresa a largo plazo.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de utensilios de cocina en aluminio con alta calidad y durabilidad de cada producto.

¿A dónde aspiramos llegar?

Buscamos ser referentes en la cocina ecuatoriana como una empresa que brinda calidad en cada uno de sus productos.

¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Ser una empresa sólida económicamente y posicionada como una de las empresas líderes en el mercado ecuatoriano.

¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Queremos trazar una meta y que sea nuestra motivación día a día para que toda la organización camine hacia ella.

¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Dentro de 8 años.

La generación de la declaratoria se realizó tomando los extractos más importantes de cada respuesta obteniendo la siguiente:

Visión de “FUNDALUM”

Dentro de los próximos 8 años seremos referentes en la fabricación y comercialización de utensilios de aluminio posicionándonos en la cocina ecuatoriana sobresaliendo por la calidad y durabilidad de nuestros productos, seremos líderes con solidez económica, trabajando día a día conjuntamente con todas las organizaciones.

2.3. Misión

Es muy importante primero conocer cuál es la razón de ser o existir de la empresa, el porqué de sus actividades.

(Fred R, 2013) recomienda que las organizaciones desarrollen una declaración por escrito de la misión para así poder obtener los siguientes beneficios: asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización, proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales, establecer un tono o clima organizacional general.

La misión para “FUNDALUM” se generó mediante las respuestas conjuntas del comité a un cuestionario (Coronel, 2018).

¿Qué somos?

Somos una empresa fabricante y comercializadora de utensilios de cocina en aluminio con participación en el mercado ecuatoriano.

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

Estamos en la fabricación de utensilios en aluminio, pero se piensa fabricar con otros materiales para cubrir todas las necesidades de nuestros clientes.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Nuestros productos son utensilios en aluminio para la cocina, pero se puede ampliar nuestro catálogo hacia la repostería y cocina industrial.

¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para brindar a las familias ecuatorianas soluciones duraderas en la cocina.

¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

Nuestro trabajo aporta valor a nuestros clientes mayoristas, a las familias que utilizan nuestros productos y a nuestro personal.

¿Cómo creamos valor?

La empresa crea valor ofreciendo productos de alta calidad que perduran en el tiempo, que generan soluciones en la cocina. Desarrollamos una mejora continua en nuestros procesos y capacitamos a nuestro personal para que puedan desarrollar sus habilidades.

¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Los valores que potencia “FUNDALUM” son:

- Reconocimiento de la marca.
- Responsabilidad con los clientes y proveedores.
- Rentabilidad de la empresa.
- Alianzas estratégicas.

La misión de “FUNDALUM” se obtuvo combinando las ideas más importantes de las respuestas obtenidas.

MISIÓN DE “FUNDALUM”

Somos fabricantes de utensilios en aluminio de alta calidad, que dan soluciones duraderas a la cocina de las familias ecuatorianas. Somos responsables de nuestros clientes y con nuestros proveedores, nos fortalecemos con alianzas estratégicas para lograr una rentabilidad empresarial y el reconocimiento de nuestra marca.

2.4. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial define el elemento que determina las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la misma que dota de recursos para alcanzar su propósito. (Chandler, 1962). El concepto de estrategia tiene un origen griego “*stratos*” que significa (ejército) y “*agein*” que significa (guía), además de “*strategos*” que significa (estratega) quien tenía el encargo de conducir su ejército a las guerras para su conquista o dominio territorial.

Para que la empresa alcance su visión, ésta debe contar con un plan de acción, establecer los mecanismos y brindar los recursos necesarios para el cumplimiento de la misma, la misión declarada anteriormente, nos indicará qué debemos hacer y la estrategia, nos dirá cómo debemos hacerlo.

La estrategia empresarial para “FUNDALUM” será generada teniendo los valores estratégicos y la visión muy presentes, pues serán los objetivos que se busca alcanzar mediante la estrategia. Para el desarrollo de la estrategia se utilizó un cuestionario sugerido por Coronel, el mismo fue respondido de manera conjunta por el comité.

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

La tendencia está en la búsqueda de diseños modernos fabricados con procesos eco-amigables, pero a los mejores precios. Además de la funcionalidad para la cocción de alimentos saludables, eficiencia térmica y que faciliten la labor en la cocina. Los clientes serán muy críticos con el uso de los recursos buscando que fomenten una producción sostenible y ecológica.

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

Mediante una comunicación efectiva ya sea de manera escrita, verbal o por canales virtuales adaptándose a las realidades o políticas de cada cliente, la mayoría de ellos desean ser atendidos al instante. Así mismo, generar contenido en redes sociales con el fin de generar una comunidad que conozca y compre nuestros productos.

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

Se debe realizar un benchmarking de precio-producto con todos los competidores que ofrezcan productos similares a los de “FUNDALUM”. El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer el mercado. (Fred R, 2013).

Dar apertura a los stakeholders y empleados a nuestra estrategia para que contribuyan con los procesos, mejorando el compromiso y la comunicación dentro de la empresa.

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

El factor económico y finanzas merece una gestión especial como motor de toda la empresa ya que "FUNDALUM" ha sufrido críticos golpes económicos en los últimos años.

La normativa legal y políticas del sector, puesto que la empresa está sujeta a todas las normativas estatales y obligaciones tributarias.

El factor tecnológico en los procesos de producción, venta y comercialización necesita ser automatizado para ser más eficientes y eficaces.

La imagen corporativa ya que “Fundalum” busca posicionarse en el mercado ecuatoriano como referente en medios para la cocción de alimentos.

Diversificación de productos y mercados.

Alianzas estratégicas con proveedores con intercambio de conocimientos o productos de comercialización o clientes clave en nuestro crecimiento empresarial.

¿Qué tipo de estrategia de valor debemos emplear?

La empresa buscará destacar la calidad de sus productos y sus ventajas en la cocción de los alimentos.

Desarrollar canales de comunicación, para llegar a clientes del país donde no tenemos cobertura

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE VALORES ESTRATÉGICOS

	Económico y finanzas	Normativa legal y políticas del sector	Procesos más tecnológicos	Imagen corporativa	Diversificación de productos y mercados	Alianzas estratégicas	HORIZONTAL (UNOS)
Económico y finanzas	1	1	1	1	1	1	5
Normativa legal y políticas del sector		0	0	0	1	0	1
Procesos más tecnológicos				0	0	0	0
Imagen corporativa					1	1	2
Diversificación de productos y mercados						1	1
Alianzas estratégicas							0
Verticales (ceros)	0	0	1	2	1	2	
Horizontales (unos)	5	1	0	2	1	0	
Total	5	1	1	4	2	2	
Orden de importancia	1	5	6	2	3	4	

Tabla 2. Matriz de Identificación de Valores Estratégicos

Fuente (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Se decidieron tomar los cuatro ejes más importantes para realizar la declaratoria de la estrategia empresarial. Estos son: en primer lugar, economía y finanzas; el segundo, imagen corporativa; el tercero, diversificación de productos y mercados; y, en cuarto lugar, alianzas estratégicas.

Declaratoria

Nuestra estrategia se orienta a la recuperación y mantenimiento de la economía empresarial a través de su producción y participación en el mercado nacional, buscando un reconocimiento de marca e imagen corporativa amigable, mediante la diversificación de productos y de alianzas estratégicas.

CAPÍTULO 3: Planificación a largo plazo

3.1. Conceptualización

“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes” (P. Drucker)

Planificar a largo plazo es gestionar y determinar el futuro que puede enfrentar la empresa de acuerdo a las decisiones que tome en su presente, sin embargo, debe hacérselo con toda flexibilidad dado que el futuro puede cambiar. Una vez realizado el direccionamiento estratégico es necesario llevarlo a pasos más pequeños que describan procesos y métodos que ayuden a concretar el futuro deseado.

3.2. Identificación de temas estratégicos

Los temas estratégicos son fundamentales para la planificación a largo plazo, es necesario identificarlos y enfocarlos como áreas de gestión de interés estratégico para “FUNDALUM”. Dentro de los temas estratégicos se precisan los asuntos estratégicos que requieren atención prioritaria y de ellos los asuntos críticos más importantes, los temas estratégicos permiten que la empresa sea competitiva y pueda crecer en función de su visión, misión y estrategia empresarial declaradas anteriormente.

Para facilitar la obtención de los temas estratégicos se analiza la cadena de valor, que es una herramienta que permite identificar las actividades primarias y secundarias que se realizan en la empresa y que generan valor para el producto.

“FUNDALUM” no cuenta con una cadena de valor definida, por lo cual se generó una propuesta para facilitar la identificación de los temas estratégicos de mayor importancia:

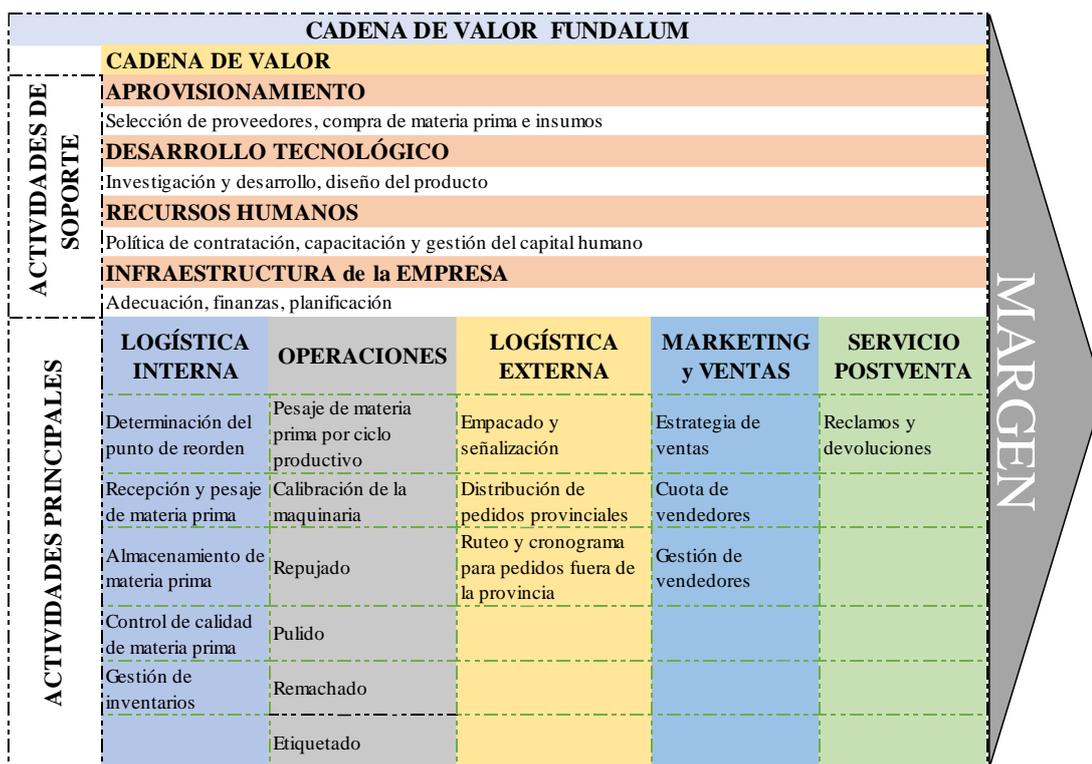


Ilustración 1. Cadena de Valor “FUNDALUM”

Fuente: Michael Porter.

Elaboración: Autor

La cadena de valor propuesta, clasifica las actividades de “FUNDALUM” en actividades principales y de soporte, a continuación, se describen éstas:

- **Actividades principales**

Dentro de la logística interna que opera “FUNDALUM,” están: Determinación del punto de reorden, donde se asegura el stock semanal de materia prima e insumos para la producción, también está la recepción y pesaje del aluminio, para su posterior almacenamiento y control de calidad. Una vez almacenada la materia prima se generan reportes de inventarios.

La segunda actividad principal es operaciones, donde se realiza el pesaje de aluminio para la producción diaria, para la posterior calibración de la maquinaria y comenzar el repujado, pulido, remachado y etiquetado.

La tercera actividad principal de “FUNDALUM” es la logística externa donde se empaican y señalizan los productos de los clientes mayoristas, para luego distribuirlos mediante camiones de carga externos a clientes fuera de la provincia y por transporte propio a mayoristas del Azuay. Este

transporte se realiza mediante un cronograma diseñado por “FUNDALUM”.

En la actividad de marketing y ventas se encuentran: gestión y control de visitas de los agentes de venta a los clientes. Las visitas son programadas por la empresa mediante un cronograma mensual en función de la cantidad de clientes por zonas. Finalmente, en servicio postventa la única acción que se realiza hoy en día es la gestión de reclamos y quejas.

- Actividades de soporte

La primera actividad es el aprovisionamiento, la materia prima principal es el aluminio. La gestión de proveedores se realiza hoy en día mediante la experiencia, en cuanto a calidad brindada y precio.

En desarrollo tecnológico, se realizan prototipos de productos solicitados por los clientes. También se proponen mejoras que no requieran una gran inversión.

La tercera actividad de soporte, es la de recursos humanos. En esta se llevan a cabo acciones para mantener al personal motivado y comprometido a través de bonos de producción y reconocimiento del cumplimiento de metas.

La última actividad es la de infraestructura, la cual, se enfoca en mantener el área de trabajo lo más apta para el desarrollo de las actividades, además de la gestión financiera y contable de la empresa.

Una vez conocida la Cadena de Valor de Porter actual de la empresa se presenta la matriz de temas estratégicos. En la matriz se enlistan los temas estratégicos escogidos, el comité de planeación estratégica los pondera de acuerdo a la relevancia para “FUNDALUM”, siendo A la más alta y C la más baja. Aquellos que sean calificados con A serán considerados como temas críticos.

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Administración				Guiar todos los esfuerzos para poder concretar los resultados deseados.
Finanzas				Estudio de los fondos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Gestión de operaciones				Planifica, organiza y supervisa todos los procesos de la empresa.
Gestión de clientes				Establecer relaciones estrechas con clientes mayoristas y minoristas.
Capital Humano				
Capital Organizacional				

Tabla 3. Matriz de evaluación de Temas Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Los temas estratégicos que se consideraron más relevantes son:

- **Administración:** guiar todos los esfuerzos para poder concretar los resultados deseados.
- **Finanzas:** estudio de los fondos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Gestión de clientes:** establecer relaciones estrechas con clientes mayoristas y minoristas.
- **Gestión de operaciones:** planifica, organiza y supervisa todos los procesos de la empresa.
- **Capital humano:** agregar valor a los operarios para ofrecer mejores resultados productivos de la empresa.

3.3. Determinación de asuntos estratégicos externos e internos

Una vez definidos los temas estratégicos, se determinan los asuntos estratégicos y se seleccionan los asuntos críticos para la empresa. Los asuntos críticos y estratégicos ayudan a formular las estrategias de valor y los objetivos estratégicos.

Los asuntos estratégicos externos tienen una incidencia directa en el éxito de la estrategia empresarial planteada. Este análisis permite conocer las oportunidades y amenazas que tiene la empresa con su macroentorno. El análisis se puede hacer mediante la herramienta PESTAL, la cual permite identificar el entorno donde se

desarrolla la empresa para posteriormente crear estrategias, aprovechar las oportunidades e identificar posibles riesgos, los factores de análisis son los siguientes: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. A continuación, se presenta el análisis PESTAL de “FUNDALUM”:

Político (P):

El factor que más incide es la inestabilidad política que como a muchas empresas frenan el crecimiento, los ánimos de crear, invertir y emprender, con el estancamiento aumenta el desempleo y disminuye el consumo afectando gravemente a las empresas productoras por la disminución de las ventas.

Producto de la crisis política se producen altercados sociales, manifestaciones, huelgas y paralizaciones nacionales que obstaculizan las actividades económicas de todo el país generando pérdidas sobre todo económicas.

Económico (E):

Existen dos factores económicos que afectan a la empresa y su economía en general, la guerra entre Ucrania y Rusia que han elevado los precios de producción y han disminuido la importación de materia prima.

Y el desarrollo económico del país que según el Banco Central del Ecuador la economía del país creció un 3.8% en el primer trimestre del 2022 comparado con el año 2021, evidenciando una recuperación económica y productiva. (INEC, 2021).

Sociales (S):

Las personas en estos tiempos prefieren un producto que sea económico y que cumpla de manera básica su función, priorizando precio antes que calidad. Considerando además otros factores que afectan el comportamiento social, como son las tendencias de consumo, modas y costumbres.

Tecnológico (T):

En un mundo donde la tecnología facilita las actividades diarias, también ha simplificado la manera de preparar los alimentos, las freidoras de aire cocinan los alimentos circulando aire caliente alrededor de la comida. Este sistema garantiza un mínimo de vapor y humedad, que ayuda a que los alimentos conserven su carácter húmedo. (Puello Gómez, 2020).

Otro aspecto a destacar es el comercio electrónico. En Ecuador en el 2021 alcanzó un volumen de negocio de USD 2.700 millones, superior al 2020 que tuvo USD 2.300 millones, para el 2022 se estima un crecimiento del 20% al 40%.

(UNIVERSO, 2022). Este crecimiento considerable puede ser aprovechado por las PyME en nuevas maneras de comercializar y aprovechar todas estas ventajas.

Ambiental (A):

Los consumidores ahora tienen un pensamiento ecológico y tratan de consumir productos donde sus procesos no tengan un gran impacto ambiental. (Pérez, 2020). Para “FUNDALUM”, es un desafío que nuestros clientes destaquen que nuestros procesos no generan impacto ambiental y usarlo como una ventaja frente a nuestros competidores.

Legal (L):

Se está tramitando el proyecto de Ley Orgánica de Creación de Oportunidades, Desarrollo Económico y Fiscal, que busca cambiar la forma de la celebración de contrato, este proyecto ha generado polémica ya que se considera que vulnera los derechos de los trabajadores. (Naranjo & Martínez, 2021). Existen, también, opiniones a favor, ya que puede incentivar a las empresas a contratar y poder reactivar la economía. De ser aprobado podría flexibilizar la contratación en “FUNDALUM”.

El análisis del microentorno, por otro lado, permite conocer la realidad del mercado meta e información de los competidores actuales y potenciales. El modelo de Michael Porter (1979) facilita esta investigación mediante el conocimiento del mercado en sus cinco fuerzas: rivalidad de los competidores existentes, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Poder de negociación de los consumidores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe demanda en plenitud a nivel nacional. 2. Precios atractivos incentivan compras por volumen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importación de productos con precios atractivos. 2. Existen marcas muy diferenciadas que pueden poner resistencia a la compra.
Entrada potencial de nuevos competidores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altas barreras de entrada en el mercado. 2. Localización geográfica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de inversión. 2. Menores costos de materias primas.
Rivalidad de los competidores existentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor precio que las empresas competidoras. 2. Costos fijos elevados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de empresas competidoras con grandes capitales. 2. Campañas publicitarias agresivas. 3. Competidores diversos.
Poder de negociación de los proveedores		<ol style="list-style-type: none"> 1. El proveedor tiene integración vertical. 2. Buscar insumos sustitutos resulta caro y complicado para la empresa.
Desarrollo potencial de productos sustitutos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo constante de nuevos productos. 2. Productos duraderos de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios similares de productos sustitutos. 2. Facilidad de cambio por parte del comprador.

Tabla 4. Matriz de Análisis, cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Luego de analizar la matriz, se determina que existe una demanda atractiva para la empresa sin embargo la competencia nacional de marcas reconocidas y de productos de importación son altos, “FUNDALUM” tiene una buena posición en el mercado y es atractivo para los compradores por su precio y calidad frente a los competidores, el poder de los proveedores es muy alto y existe un riesgo considerable con el manejo de precios de sus insumos, existe una amenaza media con productos sustitutos que puede ser controlado con estrategias oportunas.

Para facilitar la identificación y la descripción de los asuntos estratégicos externos e internos, se enlistan en una tabla propuesta por (Coronel, 2018).

TEMAS CRÍTICOS	Asuntos estratégicos
	Fortalezas
Gestión de operaciones	La empresa aprovecha al máximo todos sus recursos disponibles para el cumplimiento de la producción.
Gestión de clientes	Nuestros clientes reconocen la calidad y precio de nuestros productos.
Capital Humano	El equipo de trabajo está comprometido con la empresa.

	Debilidades
Gestión de operaciones	La empresa no cuenta con una óptima planeación de materia prima.
Administración	"FUNDALUM" no tiene una planeación estratégica y la toma de decisiones son instintivas.
Administración	La empresa no cuenta con personal especializado en cada área.

	Oportunidades
Finanzas	El incremento de capital, permitiría ampliar las instalaciones claves de la empresa.
Gestión de clientes	La referencia de clientes actuales de la empresa facilitarían la participación en nuevos mercados nacionales.
Gestión de operaciones	"FUNDALUM" cuenta con maquinaria que le permite la producción de cualquier producto en aluminio.

	Amenazas
Gestión de operaciones	La falta de materia prima (aluminio) detendría la producción total de los productos de la empresa.
Gestión de clientes	El atractivo desarrollo del mercado, aumenta el interés de nuestros más grandes clientes a importar productos similares con precios atractivos.

Tabla 5. Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

3.4. Análisis FO, FA, DO, DA

Para establecer el grado de importancia de los asuntos estratégicos internos con respecto a los externos, se realiza un análisis FO, FA, DO, DA. En el cual se establecen estrategias FO que usan las fortalezas para aprovechar oportunidades; las estrategias FA disminuyen las amenazas externas apoyados en las fortalezas de la empresa; las estrategias DO se enfocan en superar debilidades internas y aprovechar las oportunidades, finalmente las estrategias DA ayudan a contrarrestar las amenazas mediante acciones defensivas. Las estrategias FO son consideradas de éxito, las FA de reacción, las DO de adaptación y las DA de supervivencia (Cevallos D, 2019).

En la siguiente tabla se realiza una comparativa de cada asunto estratégico interno y externo, en caso de existir relación alguna colocamos el número 1 caso contrario 0.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		TOTAL	ORDEN
		El incremento de capital, permitiría ampliar las instalaciones claves de la empresa.	La referencia de clientes actuales de la empresa facilitaría la participación en nuevos mercados nacionales.	"FUNDALUM" cuenta con maquinaria que le permite la producción de cualquier producto en aluminio.	La falta de materia prima (aluminio) detendría la producción total de los productos de la empresa.	El atractivo desarrollo del mercado, aumenta el interés de nuestros más grandes clientes a importar productos similares con precios atractivos.		
FORTALEZAS	La empresa aprovecha al máximo todos sus recursos disponibles para el cumplimiento de la producción.	1	1	1	0	1	4	2
	Nuestros clientes reconocen la calidad y precio de nuestros productos.	1	1	1	0	1	4	1
	El equipo de trabajo está comprometido con la empresa.	1	1	1	0	0	3	3
DEBILIDADES	La empresa no cuenta con una óptima planeación de la cadena de suministro.	0	0	1	1	0	2	3
	FUNDALUM no tiene una planeación estratégica y la toma de decisiones son instintivas.	1	1	1	1	1	5	1
	La empresa no cuenta con personal especializado en cada área.	0	0	1	1	1	3	2

Tabla 6. Análisis FO FA DO DA

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos

Con el fin de conocer, dónde la empresa tiene un mayor potencial de desarrollo, se separan los asuntos críticos de los estratégicos externos y de esta manera se determina cuál de ellos tiene la mayor robustez estratégica.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
Asuntos críticos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS:			
La empresa aprovecha al máximo todos sus recursos disponibles para el cumplimiento de la producción.	15%	3	0,45
Nuestros clientes reconocen la calidad y precio de nuestros productos.	30%	4	1,2
El equipo de trabajo está comprometido con la empresa.	5%	3	0,15
DEBILIDADES:			
"FUNDALUM" no tiene una planeación estratégica y la toma de decisiones son instintivas.	35%	1	0,35
La empresa no cuenta con personal especializado en cada área.	15%	2	0,3
TOTAL			2,45
Asuntos estratégicos externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES:			
El incremento de capital, permitiría ampliar las instalaciones claves de la empresa.	25%	4	1
La referencia de clientes actuales de la empresa facilitarían la participación en nuevos mercados nacionales.	15%	3	0,45
"FUNDALUM" cuenta con maquinaria que le permite la producción de cualquier producto en aluminio.	10%	3	0,3
AMENAZAS			
La falta de materia prima (aluminio) detendría la producción total de los productos de la empresa.	40%	1	0,4
El atractivo desarrollo del mercado, aumenta el interés de nuestros más grandes clientes a importar productos similares con precios atractivos.	10%	2	0,2
TOTAL			2,35

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Se obtiene una diferencia de 0,10 en la calificación ponderada, obteniendo un valor mayor los asuntos críticos. Se necesitan generar estrategias para aprovechar los asuntos críticos y fortalecer los asuntos estratégicos externos.

3.6. Generación de estrategias de valor

Con la finalidad de mejorar el desempeño de los asuntos críticos, es necesario desarrollar estrategias de valor. Las mismas responden al qué hacer, con el objetivo de reforzar las fortalezas y aminorar las debilidades. En la Tabla VIII a continuación, se describen las estrategias de valor, relacionando los asuntos críticos con los asuntos estratégicos externos. Esta matriz permite crear estrategias para que con las fortalezas de “FUNDALUM”, se aproveche de mejor manera las oportunidades y pueda superar sus amenazas; y que las debilidades no dificulten el aprovechamiento de las oportunidades y poder mitigar las amenazas de la empresa.

ESTRATEGIA DE VALOR		
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
Los productos son ergonómicos y de alta calidad, facilitando la comercialización de los mismos.	Existen mercados insatisfechos a los que podemos atender escuchando sus requerimientos.	F1O1 “FUNDALUM”, debe dar a conocer sus productos con campañas que convoquen a potenciales clientes mediante ruedas de negocios ofreciendo precios atractivos de introducción.
	Se puede incursionar en nuevos mercados en auge y con barreras de entrada bajas.	F1O3 Crear un plan de ventas donde se brinden facilidades de compra a potenciales clientes como descuentos por primera compra, venta a consignación o venta de productos puntuales de prueba.
Capacidad de adaptación a requerimientos de precio, cantidad y tiempo de entrega a mayoristas pequeños.	Existen mercados insatisfechos a los que podemos atender escuchando sus requerimientos.	F2O1 Adaptar la producción en tiempo, cantidad y diseño del producto de acuerdo a la solicitud de los distintos clientes.
	Las empresas competidoras no segmentan a sus clientes y no usan todos los canales de comunicación.	F2O2 Clasificar a los clientes por volumen de compra y aprovechar sus capacidades de venta enfocando parte de la producción para satisfacer sus necesidades específicas.
	Se puede incursionar en nuevos mercados en auge y con barreras de entrada bajas.	F2O3 Flexibilizar los procesos para adaptarnos a los distintos mercados.
FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
Los productos son ergonómicos y de alta calidad, facilitando la comercialización de los mismos.	Nuevos competidores emergentes, pueden ofrecer mejores precios.	F1A1 Destacar las características de cada producto en las etiquetas de los mismos.
	Las grandes empresas competidoras tienen capacidad para fidelizar a todo el mercado ecuatoriano.	F1A2 Crear políticas para mantener a los clientes satisfechos y fidelizados con la marca.
Capacidad de adaptación a requerimientos de precio, cantidad y tiempo de entrega a mayoristas pequeños.	Nuevos competidores emergentes, pueden ofrecer mejores precios.	F2A1 Identificar a clientes susceptibles y crear un plan de fidelización, a través de incentivos de compra.
	Las grandes empresas competidoras tienen capacidad para fidelizar a todo el mercado ecuatoriano.	F2A2 Aprovechar los procesos para satisfacer las necesidades no cubiertas.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
No contamos con una planificación, lo cual no nos permite realizar proyectos.	Existen mercados insatisfechos a los que podemos atender escuchando sus requerimientos.	D1O1 “FUNDALUM” debe crear cronogramas de entrega y adaptar sus tiempos de acuerdo a la demanda.

3.7. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definen y describen las aspiraciones que tiene la empresa, deben ser planteados en un horizonte temporal de 3 a 5 años en el marco de los asuntos estratégicos. Estos deben ser cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes. (Valencia, 2016)

Como parte esencial del plan estratégico se genera una matriz de objetivos estratégicos, a continuación:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
La empresa aprovecha al máximo todos sus recursos disponibles para el cumplimiento de la producción.	F1O1	Es necesario detectar los puntos claves del proceso productivo de la empresa.	Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 100% durante los próximos 3 años.
	F1O2	Es necesario conocer la capacidad productiva que tiene "FUNDALUM".	
	F1O3	"FUNDALUM" debe enfocarse en el desarrollo y producción de productos que tengan alta rentabilidad.	
	F1A2	"FUNDALUM" debe buscar estrategias de distribución y maximizar la percepción de valor por parte del cliente enfocado en costo, calidad, respuesta e innovación.	
Nuestros clientes reconocen la calidad y precio de nuestros productos.	F2O1	La empresa debe implementar ofertas por volumen de compra con precios atractivos manteniendo la calidad de los productos.	Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 30% en los próximos 3 años.
	F2O2	"FUNDALUM" debe aprovechar la relación comercial que tiene con sus clientes y elaborar una estrategia comercial para incrementar su participación en el mercado nacional.	
	F2O3	Debe realizarse un estudio de mercado con el fin de recolectar y analizar que productos de aluminio se pueden comercializar.	
	F2A2	La empresa debe buscar estrategias de fidelización con todos sus clientes con el fin de retenerlos.	
El equipo de trabajo está comprometido con la empresa.	F3O1	El equipo de trabajo debe ser capacitado por especialistas en cada área de trabajo, aumentando la productividad y la calidad de la producción.	Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 85% en los próximos 3 años.
	F3O2	"FUNDALUM" debe dotar de todos los recursos necesarios a todo el personal, para que puedan cumplir sus funciones y alcanzar metas.	
	F3O3	Debe ubicarse a cada operario según su especialidad y destreza, en áreas de manera estratégica.	
FUNDALUM no tiene una planeación estratégica y la toma de decisiones son instintivas.	D2O1	Es necesario implementar estrategias de inversión enfocado a las operaciones.	Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes, canal desarrollado en un
	D2O2	"FUNDALUM" debe poner en marcha una gestión de relaciones con clientes, enfocado en la recompra y fidelización.	

	D2O3	Es necesario realizar una planificación de la producción con productos existentes y la producción de nuevos productos de manera lógica y ordenada.	100% en los próximos 3 años
	D2A1	Es necesario realizar una gestión de proveedores para que la empresa tenga más poder de negociación.	
	D2A2	Se necesita implementar una estrategia de mercadeo que sirva como barrera de entrada a competidores potenciales.	
La empresa no cuenta con personal especializado en cada área.	D3O3	La empresa necesita capacitar al personal y llegar a una especialización de la mano de obra.	Implementar un manual por competencias, manual implementado en los próximos 3 años.
	D3A1	Es necesario realizar una gestión de proveedores con personal especializado en el área.	
	D3A2	Se necesita implementar una estrategia de mercadeo con personal especializado en el área.	

Tabla 9. Matriz de Generación de Objetivos Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Luego de realizar la matriz de objetivos estratégicos, el comité estratégico de “FUNDALUM” indica como sus objetivos:

- **Objetivo Estratégico 1:** Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 100% durante los próximos 3 años.
- **Objetivo Estratégico 2:** Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 30% en los próximos 3 años.
- **Objetivo Estratégico 3:** Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 85% en los próximos 3 años.
- **Objetivo Estratégico 4:** Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes, canal desarrollado en un 100% en los próximos 3 años.
- **Objetivo Estratégico 5:** Implementar un manual por competencias, manual implementado en los próximos 3 años.

3.8. Indicadores claves de desempeño

Los Indicadores claves de desempeño o indicadores de gestión analizan la situación, evolución o tendencia para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Ayudan a “FUNDALUM” a tomar medidas preventivas y anticiparse con correcciones necesarias que puedan facilitar la mejora continua. Los KPI, por sus siglas en inglés, reflejan y miden las guías estratégicas del negocio, representando las consecuciones de las actividades que garantizan el éxito futuro. (Cruz, Lara, Ortega, Rabago, & Roselli, 2008).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 100% durante los próximos 3 años.	Toneladas de discos de aluminio repujado por mes
Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 30% en los próximos 3 años.	Porcentaje de incremento de ventas debido a la gestión de clientes realizada
Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 85% en los próximos 3 años.	Porcentaje de actividades cumplidas en la planificación de la producción
Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes, canal desarrollado en un 100% en los próximos 3 años	Porcentaje de canales de comunicación desarrollado en base a las estrategias planteadas
Implementar un manual por competencias, manual implementado en los próximos 3 años.	Manual por competencias implementado

Tabla 10. Matriz de Identificación de KPIs

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

3.9. Cuadro de Mando Integral

El CMI es una herramienta que apoya la gestión de la estrategia empresarial, cuenta con los elementos necesarios para monitorear, informar, gestionar y tener los suficientes criterios de juicio que nos permitirán tomar decisiones con criterio y efectividad. Proporciona a los directivos los instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Transforma la visión y estrategia en objetivos y medidas concretas, organizados en perspectivas. (Cáceres, 2012).

El Cuadro de Mando Integral se analiza desde cuatro perspectivas: economía y finanzas, clientes y otros stakeholders, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Para su implementación se utilizan dos herramientas que son: mapa estratégico y tablero de control.

3.9.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación de importancia integral que nos permite validar los objetivos estratégicos de la empresa, nos indica las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas y su prioridad de abajo hacia arriba permitiendo que al cumplir los objetivos de una perspectiva facilite el desempeño de su inmediato superior. Para conseguir la representación visual del mapa estratégico, se divide los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

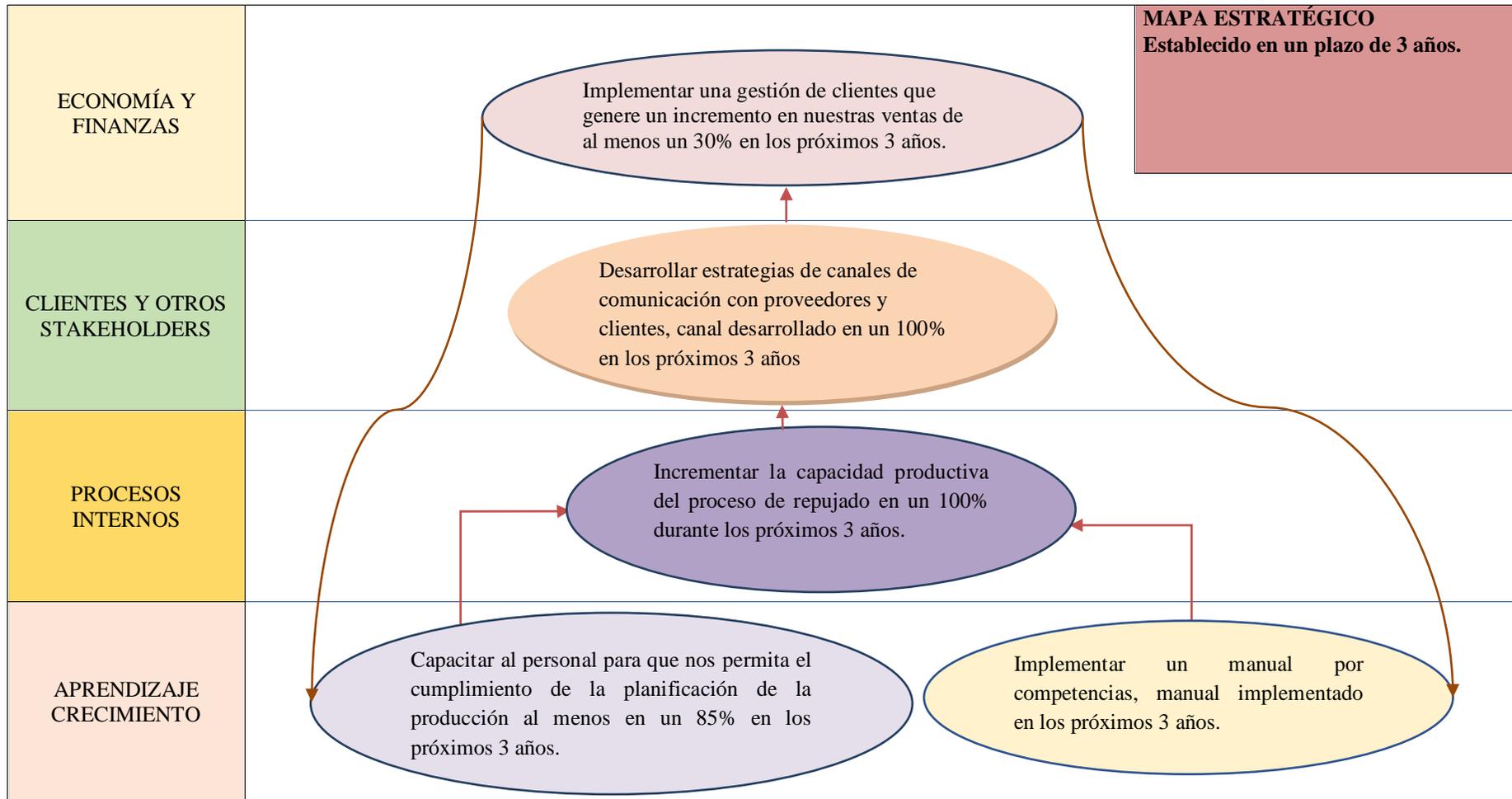


Ilustración 2. Mapa Estratégico de "FUNDALUM"

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

3.9.2. Tablero de control

El tablero de control es una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición (indicadores, planes, estrategias, iniciativas) de la gestión de una compañía. (Orozco, 2022). El tablero de control que se desarrolla para “FUNDALUM”, contiene las cuatro perspectivas que son de alta relevancia en la empresa además de que le permitirá monitorear y de ser el caso tomar acciones de tipo correctivo/preventivo. El correcto manejo y disciplina del tablero puede garantizar que la empresa tenga una salud financiera, buen manejo con clientes, procesos eficientes y un aprendizaje y crecimiento estable.

Perspectiva	Tema Crítico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicador Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Referencial
Economía y Finanzas	Gestión de clientes	Nuestros clientes reconocen la calidad y precio de nuestros productos.	Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 30% en los próximos 3 años.	Porcentaje de incremento de ventas debido a la gestión de clientes realizada	Debe de implementarse la gestión de clientes, para tener más participación en el mercado nacional y tener reconocimiento de marca, esto nos permitirá fidelizar y despertar interés en clientes nuevos y así incrementar las ventas para la empresa.	\$1.200,00
Clientes y otros Stakeholders	Administración	FUNDALUM no tiene una planeación estratégica y la toma de decisiones son instintivas.	Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes, canal desarrollado en un 100% en los próximos 3 años.	Porcentaje de canales de comunicación desarrollado en base a las estrategias planteadas	Es necesario desarrollar los canales de comunicación que nos permitan sistematizar las relaciones con proveedores y clientes de manera efectiva y eficaz.	\$800,00
Procesos Internos	Gestión de operaciones	La empresa aprovecha al máximo todos sus recursos disponibles para el cumplimiento de la producción.	Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 100% durante los próximos 3 años.	Toneladas de discos de aluminio repujado por mes	La empresa podrá tener mejores costos de producción y mejor capacidad de respuesta al incrementar la capacidad productiva en el proceso más importante que es el repujado.	\$5.000,00
Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	El equipo de trabajo está comprometido con la empresa.	Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 85% en los próximos 3 años.	Porcentaje de actividades cumplidas en la planificación de la producción	Tener un personal capacitado en las áreas de trabajo de "FUNDALUM" nos permitiría un aumento de la productividad y calidad de trabajo.	\$600,00
	Administración	La empresa no cuenta con personal especializado en cada área.	Implementar un manual por competencias, manual implementado en los próximos 3 años.	Manual por competencias implementado	Se necesita un manual por competencias que organice eficazmente el trabajo y las funciones de cada miembro de la empresa.	\$800,00

Tabla 11. Tablero de Control

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

3.10. Plan Estratégico

El Plan Estratégico es un plan de acción que permite alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Se requiere un compromiso de todo el personal para realizar evaluaciones periódicas como retroalimentación que permita realizar ajustes de tipo correctivo o preventivo y también para tomar iniciativas de mejora continua.

En la Tabla 12, se realiza el Plan Estratégico para “FUNDALUM”:

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra estrategia se orienta a la recuperación, mantenimiento de la economía empresarial a través de su producción y participación en el mercado nacional. Buscando un reconocimiento de marca e imagen corporativa amigable, mediante la diversificación de productos, valiéndonos de alianzas estratégicas para lograrlo.

Estrategias Integrales de Valor	Cronograma Trimestral												Recursos		Presupuestos (dólares)	Responsables		Objetivos Estratégicos	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De Personal	Físicos		Primario	De apoyo		
Debe de implementarse la gestión de clientes, para tener más participación en el mercado nacional y tener reconocimiento de marca, esto nos permitirá fidelizar y despertar interés en clientes nuevos y así incrementar las ventas para la empresa.													Personal contratado, gerente	Equipos y herramientas del personal contratado	\$1.200,00	Gerente	Vendedores	Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 30% en los próximos 3 años.	Reporte de clientes y ventas
Es necesario desarrollar los canales de comunicación que nos permitan sistematizar las relaciones con proveedores y clientes de manera efectiva y eficaz.													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$800,00	Gerente	Clientes y proveedores	Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes, canal desarrollado en un 100% en los próximos 3 años.	Canales de comunicación desarrollados e implementados

La empresa podrá tener mejores costos de producción y mejor capacidad de respuesta al incrementar la capacidad productiva en el proceso más importante que es el repujado.												Operarios	Discos de aluminio	\$10.000,00	Gerente	Jefe de producción	Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 100% durante los próximos 3 años.	Factura por compra de discos de aluminio
Tener un personal capacitado en las áreas de trabajo de "FUNDALUM" nos permitiría un aumento de la productividad y calidad de trabajo.												Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$600,00	Gerente	Operarios	Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 85% en los próximos 3 años.	Certificado de capacitación y reportes de producción
Se necesita un manual de competencia que organice eficazmente el trabajo y las funciones de cada miembro de la empresa.												Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$800,00	Gerente		Implementar un manual por competencias, manual implementado en los próximos 3 años.	Manual por competencias implementado

Tabla 12. Matriz para la implementación del Plan Estratégico

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Auto

CAPÍTULO 4: Planificación a Corto Plazo

4.1. Conceptuación

Los objetivos a corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de la alta dirección por los avances en el corto plazo. (Gamble, 2012). Aporta grandes beneficios a la organización como: asegurar la compatibilidad de resultados que se obtengan en el corto plazo, con la gestión a largo plazo, nos ayudará a tener una comunicación efectiva entre toda la organización y promover el fortalecimiento del trabajo en equipo. (Coronel, 2018). Es necesario planificar los primeros pasos que dará la empresa, para tener un efectivo plan estratégico en el largo plazo que se ha estructurado en el capítulo anterior.

4.2. Objetivos a corto plazo

Para dar los primeros pasos dentro del plan estratégico se necesitan trazar objetivos en un horizonte de un año. Estos objetivos son declaraciones medibles y alcanzables, estas declaratorias deben estar dentro del contextos de los objetivos estratégicos anteriormente planteados. (Coronel, 2018).

A continuación, citamos la tabla de los objetivos estratégicos declarados anteriormente para la empresa “FUNDALUM” y los desagregamos en objetivos a corto plazo:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 30% en los próximos 3 años.	Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 10% en el próximo año.
Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes, canal desarrollado en un 100% en los próximos 3 años.	Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes al menos en un 33% hasta después de un año.
Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 100% durante los próximos 3 años.	Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 33% durante el primer año.
Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 85% en los próximos 3 años.	Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 65% en los hasta el fin del próximo año.
Implementar un manual por competencias, manual implementado en los próximos 3 años.	Documentar y analizar las funciones de todas las áreas de trabajo, hasta después de un año.

Tabla 13. Matriz Objetivos a corto plazo

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

En la última etapa del proceso de planeación estratégica para la empresa “FUNDALUM”, se desarrollaron los objetivos a corto plazo en el horizonte temporal de un año y se establecieron los siguientes:

- Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 10% en el próximo año.
- Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes al menos en un 33% hasta después de un año.
- Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 20% durante el primer año.
- Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 65% en los hasta el fin del próximo año.
- Documentar y analizar las funciones de todas las áreas de trabajo, hasta después de un año.

Para medir los objetivos a corto plazo se utilizarán los mismos indicadores clave de desempeño y una vez establecidos los objetivos será necesario elaborar el plan operativo anual como instrumento de trabajo.

4.3. Implementación del plan operativo anual

El plan operativo anual, o POA por sus siglas, nos permite alcanzar los objetivos a corto plazo para “FUNDALUM” en el marco del plan estratégico desarrollado. El plan operativo anual, dirige los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos en objetivos claros y medibles para avanzar hacia la visión empresarial, por ello la empresa periódicamente debe analizar e identificar los cambios del contexto externo e interno que puedan incidir en los objetivos a cumplir. (Alcalá, 2019). EL POA contiene información que detalla: acciones a desarrollar, responsables del trabajo, recursos necesarios y el presupuesto destinado.

La matriz a continuación, propuesta por (Coronel, 2018) realiza el plan operativo anual para la empresa “FUNDALUM”, dentro del primer año de implementación del plan estratégico, consta de las acciones que tendrán que desarrollarse para cumplir con los objetivos a corto plazo, además del presupuesto que tendrá que destinarse a cada acción a tomar, se puede validar el cumplimiento a través de las evidencias que son medibles mostrando el grado de desarrollo del POA.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATÉGIAS INTEGRALES DE VALOR: Todas las que constan en el Plan Estratégico

ACCIONES	Cronograma Mensual												Recursos		Presupuestos	Responsables		Objetivo a corto plazo	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De Personal	Físicos		Primario	De apoyo		
Contratación de una consultoría para la gestión de clientes.													Personal contratado, gerente	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 400,00	Gerente	Vendedores	Implementar una gestión de clientes que genere un incremento en nuestras ventas de al menos un 10% en el próximo año.	Reporte de clientes y ventas con un incremento del 10%
Contratación de la elaboración e implementación de canales de comunicación con proveedores y clientes.													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 266,00	Gerente	Clientes y proveedores	Desarrollar estrategias de canales de comunicación con proveedores y clientes al menos en un 33% hasta después de un año.	Canales de comunicación desarrollados
Realizar el proceso de compra de materia.													Operarios	Discos de aluminio	\$ 6.000,00	Gerente	Jefe de producción	Incrementar la capacidad productiva del proceso de repujado en un 20% durante el primer año.	Factura por compra de discos de aluminio
Capacitación y motivación al personal en el área de producción.													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 600,00	Gerente	Operarios	Capacitar al personal para que nos permita el cumplimiento de la planificación de la producción al menos en un 65% en los hasta el fin del próximo año.	Certificado de capacitación y reporte de producción

Contratación de un consultor para la implementación manual del por competencias.		Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$	800,00	Gerente	--	Documentar y analizar las funciones de todas las áreas de trabajo, hasta después de un año.	Manual por competencias implementado
--	--	---------------------	--	----	--------	---------	----	---	--------------------------------------

Tabla 14. Matriz de Implementación del Plan Operativo Anual
 Fuente: (Coronel, 2018)
 Elaboración: Autor

Es necesario que el comité de planeación estratégica, evalúe el plan operativo anual al fin de cada año y actualizarlo según el grado de cumplimiento de las metas en función de los objetivos estratégicos que están declarados en los próximos 3 años, asignando: responsables, presupuesto, acciones, evidencias, tiempo y recursos.

CONCLUSIONES

La propuesta de Modelo de planeación estratégica para la empresa “FUNDALUM” buscó articular todos los conceptos integrales de una gestión estratégica y planteó acciones conjuntamente con el comité estratégico en un período de 3 años, pero con un continuo análisis interno y externo en toda la empresa. El proceso estratégico que se llevó a cabo está diseñado de manera sistemática, secuencial y personalizada para “FUNDALUM”, apoyado de una metódica información fiable y actualizada.

El trabajo propuesto se desarrolló a través de cuatro capítulos que sustentan a los objetivos generales y específicos planteados al inicio de este estudio.

El análisis de la situación inicial de “FUNDALUM” dejó evidenciado muchas de las deficiencias actuales que tiene la empresa en ámbitos de rendimiento, proveedores y las ventajas de los principales competidores con la empresa, además, que la infraestructura necesita mejorarse y el riesgo financiero al que podría estar expuesto, sin embargo, también existe una buena aceptación de los productos por parte de los clientes por el diseño, calidad y precio.

Los resultados obtenidos en el direccionamiento estratégico fueron las declaratorias de los valores estratégicos que forman parte de la identidad que tiene “FUNDALUM” y que conduce a la visión que tendrá la empresa en el horizonte de 8 años enfocado en reconocimiento de marca, potenciación de los atributos del producto y rentabilidad. La misión que se declaró es la tarjeta de presentación de “FUNDALUM” y describe completamente que camino tiene que seguir la empresa para alcanzar su visión. Finalmente se declaró la estrategia empresarial como motor para poder cumplir la misión y visión de “FUNDALUM”, donde toda la organización tendrá un camino orientado en el “cómo hacerlo”.

En el desarrollo de la planificación a largo plazo, se pudo gestionar el futuro de “FUNDALUM” y las estrategias a tomar, se identificó los temas estratégicos y se seleccionaron los que fueron de interés e importancia para el comité de planeación estratégica. Tras ello se definió los asuntos estratégicos externos e internos de la empresa y se conoció en qué posición se encuentra la “FUNDALUM” conforme a su entorno. El planteamiento de los objetivos estratégicos se asentó en un tiempo de 3 años y representa la posición estratégica de la empresa para alcanzar el futuro deseado, en total son 5 objetivos declarados, enfocados en: producción, clientes,

personal, canales de comunicación y gestión por competencias. Los indicadores claves de desempeño que se formuló para la empresa, responden a los objetivos estratégicos declarados como medidores de acción con el fin de evaluar el progreso de “FUNDALUM”. El cuadro de mando integral fue desarrollado con el fin de clarificar y facilitar el seguimiento de las estrategias. Por último, se elaboró el plan estratégico como parte esencial de la planificación a largo plazo y contiene toda la propuesta de trabajo que conforme al estudio realizado anteriormente necesita “FUNDALUM”, en el plan consta: presupuesto, responsables, recursos y evidencias. La planificación a corto plazo definió las líneas de actuación tras desagregar la planificación a largo plazo en 1 año, para “FUNDALUM” se establecieron acciones inmediatas a través de los objetivos a corto plazo y posteriormente se realizó el plan operativo anual que será la guía de la empresa por un año, en el plan se destinan recursos, responsables, presupuesto y evidencias.

Es menester reconocer que el Modelo de gestión estratégica para PyME con cuadro de mando integral propuesto por Coronel (2018) es el que se adaptó perfectamente en el tratamiento de “FUNDALUM” ya que es una PyME.

El desarrollo de este plan se considera exitoso ya que se ha contado con toda la colaboración de los miembros de “FUNDALUM” y se ha facilitado toda la información de manera objetiva, no existió resistencia a las acciones a tomar planteadas y se contó con la colaboración en cada paso desarrollado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa “FUNDALUM” implementar en su totalidad este Plan Estratégico puesto que ha sido desarrollado de manera precisa, con la motivación de enrumbar a la empresa a cumplir todos los objetivos trazados en este documento.

Es necesario considerar que la gestión estratégica es un proceso continuo de análisis interno y externo, evaluar el plan estratégico y el plan operativo anual ayudará a la empresa a mantener las ventajas competitivas y comparativas.

La visión de “FUNDALUM” está declarada en un horizonte de 8 años, sin embargo, para que la visión pueda alcanzarse, se deben evaluar los objetivos estratégicos a fin de cada año y de ser necesario deben actualizarse.

Se sugiere dar a conocer este Plan estratégico a toda la organización de “FUNDALUM”, es necesario que todo el personal esté comprometido con la empresa y trabaje conjuntamente en pro del bienestar de la empresa.

Se recomienda que el personal a contratar para la implementación de un manual por competencias y gestión de clientes, tenga experiencia en el tratamiento de PyMEs ya que se debe ajustar a la realidad de “FUNDALUM”.

El análisis de los asuntos estratégicos críticos y asuntos estratégicos externos, evidenció que “FUNDALUM” tiene una robustez estratégica mayor que los asuntos estratégicos externos, se motiva a la empresa a potenciar estas fortalezas, ya que son ventajas para la empresa frente a clientes y competidores.

“FUNDALUM” ya ha superado varios cambios en el entorno como: pandemia por Covid-19 y la inestabilidad política que ha paralizado varias veces las actividades comerciales, se motiva al comité de planeación estratégica y al líder estratégico que es el gerente, a desarrollar planes estratégicos en el futuro, ya que aseguraría una mayor probabilidad de éxito para la empresa en distintas actividades y sobre todo en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, P.-F. V. (2019). Obtenido de www.tudela.es
- Blanco, D. (17 de diciembre de 2020). *Pensamiento estratégico*. Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/las-cinco-claves-de-peter-drucker/>
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del Rubro Plástico*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Camacho M, M. (2002). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Análisis de una herramienta poderosa. *Calidad*, 1-7.
- Cevallos D, M. (27 de Noviembre de 2019). *Administración PBS*. Obtenido de <https://pbs.mba/estrategia/estrategias-fo-fa-do-da/>
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura: Capítulos de la historia de la empresa industrial*. Cambridge .
- Coronel, I. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Cuenca.
- Cruz, G., Lara, C., Ortega, M., Rabago, J., & Roselli, V. (2008). *Implementación de KPI en Ademsa*. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, Mexico DF.
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico D.F: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gamble, T. &. (2012). *Administración Estratégica* . New York: McGraw-Hill.
- INEC. (Abril de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/actualidad/44/en-el-ecuador-mas-de-465-000-ciudadanos-estan-en-el-desempleo>
- Lozano, H. E. (2018). *Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación (Vol. Primero)*. Calí: Programa.
- Mejía, M. R. (17 de Diciembre de 2020). <http://www.marianoramosmejia.com.ar/>. Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/las-cinco-claves-de-peter-drucker/>
- Naranjo, & Martinez. (24 de Septiembre de 2021). *NMSLWAW*. Obtenido de <https://nmslaw.com.ec/ley-oportunidades-archivo/>
- Orozco, R. (2022). *Gestión Pensemos*. (Centro de Negocios Connecta) Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>

- Pérez, M. (17 de febrero de 2020). *Compromiso RSE*. Obtenido de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>
- Puello Gómez, M. E. (02 de julio de 2020). *DoctorAkí/Blog*. Obtenido de <https://www.doctoraki.com/blog/nutricion/9-beneficios-de-las-freidoras-de-aire-para-tu-salud/>
- Quiminet. (24 de mayo de 2012). *Quiminet, información y negocios segundo a segundo*. Obtenido de <https://www.quiminet.com/empresas/rivalidad-entre-los-competidores-modelo-de-porter-de-las-5-fuerzas-2745040.htm>
- Thompson. Peteraf, Gamble y Strickland. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, Ed.) México, D.F.
- UNIVERSO. (08 de enero de 2022). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/entre-2760-millones-y-3220-millones-movio-por-lo-menos-el-e-commerce-en-ecuador-en-el-2021-nota/>
- Valencia, W. A. (Junio de 2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación. *Industria Data, Revista de Investigación*, 19, 28-32.

ANEXOS

Anexo 1.- Tabulación de resultados de la encuesta a clientes de “FUNDALUM”

TABULACIÓN DE RESULTADOS
ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE "FUNDALUM"

1. ¿Cuál es el nombre comercial de su empresa? *

Número de participantes: 20

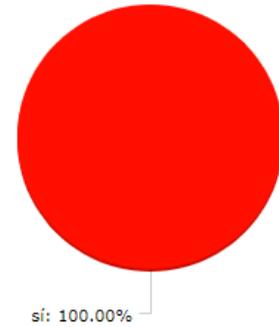
- Comercial Salinas
- Comercial Rodriguez
- Comercial Solis
- Bazar Valeria
- Comercial Marco Vilin
- Comercial Iker
- Pro Hogar
- Almacenes Rossy Hogar
- Conorque S.A
- Comercial Uguña
- Almacenes Crediza
- Santa Cecilia
- Distribuidora Valarezo
- Comercial Reina del Cisne
- Comercial Surtido
- Bazar Melida
- Mega Vaz
- Pika kCentro Paute
- Electromotos JP
- Comercial Celcos

2. Usted ha realizado alguna compra en el año 2022 a FUNDALUM

Número de participantes: 20

20 (100.0%): sí

- (0.0%): no



3. El monto de su última compra a FUNDALUM, en qué rango estuvo: *

.png

Número de participantes: 20

3 (15.0%): menor a \$200

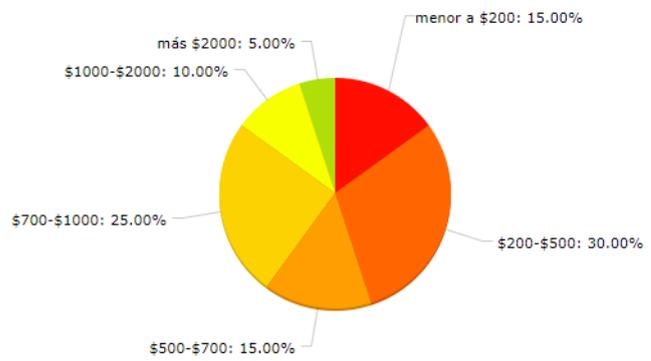
6 (30.0%): \$200-\$500

3 (15.0%): \$500-\$700

5 (25.0%): \$700-\$1000

2 (10.0%): \$1000-\$2000

1 (5.0%): más \$2000



4. ¿Qué productos son los de mayor rotación en su local comercial? *

.png .pdf .xls .csv

Número de participantes: 20

15 (75.0%): Pailas

12 (60.0%): Cacerolas

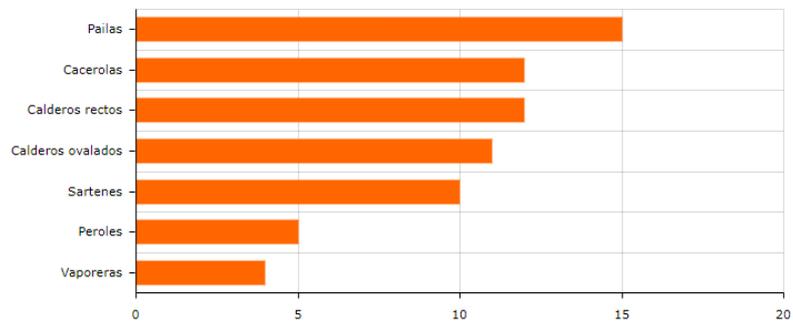
12 (60.0%): Calderos rectos

11 (55.0%): Calderos ovalados

10 (50.0%): Sartenes

5 (25.0%): Peroles

4 (20.0%): Vaporeras



5. ¿Cuál es la percepción de los precios que maneja FUNDALUM? *

Número de participantes: 20

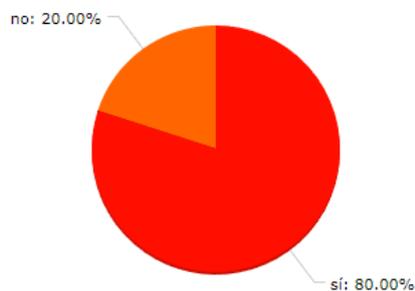
- El precio es bueno, pero se podría mejorar
- Es un poco costosa, hay productos similares con mejor precio
- Los precios son accesibles a nuestros clientes
- Hay buenos descuentos, pero se podría mejorar
- Mejoraría los precios si hicieran descuentos como lo hace la competencia
- No existen descuentos, que incentiven la recompra
- Los precios son buenos con respecto a Indalum e Indurasa
- Precio Cómodos para la venta al consumidor
- El precio es estándar; va de la mano con otras marcas.
- La línea es bastante accesible y los productos de excelente calidad.
- Los precios son normales con respecto a marcas parecidas
- Se podría mejorar los precios para mejor rotación de los productos
- Manejan un descuento atractivo, pero se podría mejorar el crédito
- Precios módicos
- los precios son altos con respecto aluminios gema
- Se podría mejorar el volumen de compra, si dan descuentos atractivos
- Es nuestra primera, compra y esperamos ver la rotación de la marca
- "se deberían mejorar descuentos, por que somos distribuidores mayoristas"
- los precios son bastante buenos y habría mejor rotación si habría promociones por temporada
- Los precios son buenos pero con un descuento habría una mejor rotación

6. Estaría dispuesto en aumentar su volumen de compra, si se realizan descuentos?

Número de participantes: 20

16 (80.0%): sí

4 (20.0%): no

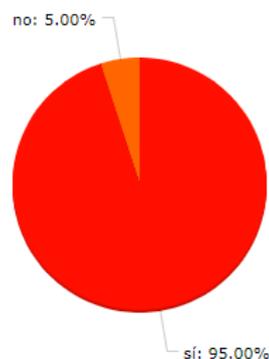


7. ¿Recomendaría la marca FUNDALUM a otros clientes que estén fuera de su zona de comercialización?

Número de participantes: 20

19 (95.0%): sí

1 (5.0%): no



Anexo 2.- Cuestiones para levantar información para realizar el análisis situación inicial

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	
Mercado	
1.	¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2.	¿Quiénes son nuestros proveedores?
3.	¿Quiénes son nuestros competidores?
4.	¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5.	¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?
Personal	
6.	¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7.	¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8.	¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9.	¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
10.	¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?
Productos / Servicios	
11.	¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12.	¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13.	¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14.	¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15.	¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?
Precios o retribuciones	
16.	¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17.	¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18.	¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19.	¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20.	¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?
Instalaciones y recursos	
21.	¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22.	¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23.	¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?
24.	¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
25.	¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?
Economía y finanzas o rendimiento	
26.	¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27.	¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
28.	¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29.	¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30.	¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?
Información y comunicación	
31.	¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32.	¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33.	¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34.	¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
35.	¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?
Toma de decisiones	
36.	¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37.	¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38.	¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39.	¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?
40.	¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?
Contingencias	
41.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
42.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
43.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?
44.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?
45.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y <i>stakeholders</i> ?

Fuente (Coronel, 2018)

Anexo 3.- Temas estratégicos para el CMI

TEMAS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS			
Económica y financiera (o de rendimiento)	Crecimiento (largo plazo)	Ingresos Valor de clientes		
	Productividad (corto plazo)	Estructura de costos Utilización de activos		
Del cliente y otros <i>stakeholders</i> (propuesta de valor)	Atributos del producto/servicio	Precio Calidad Disponibilidad Selección Funcionalidad		
		Relación con el cliente	Servicio Asociación	
		Imagen empresarial	Marca	
	De procesos internos	Gestión de operaciones	Abastecimiento Producción Distribución Gestión del riesgo	
Gestión de clientes			Selección de clientes Adquisición de clientes Retención de clientes Crecimiento de negociaciones	
			Innovación de productos	Identificación de oportunidades Investigación y desarrollo Diseño y desarrollo de productos Lanzamiento de productos
				Regulación y sociedad
De aprendizaje y crecimiento		Capital humano		
			Capital de información	
				Capital organizacional

Fuente (Coronel, 2018)