



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción

Direccionamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral aplicado en la empresa

Tecnocyclo S.A.

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

Autor:

Pablo Efraín Alvarado Cabrera

Directora:

Ana Vásquez Aguilera

**Cuenca - Ecuador
2024**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Eulalia y Efraín, a mi hermana María de Lourdes, a mi abuelita Paulina y a toda mi familia. Ellos han sido el pilar fundamental durante mi carrera universitaria, brindándome un apoyo incondicional, amor, comprensión y orientación constante.

AGRADECIMIENTOS

Estoy profundamente agradecido con Dios por brindarme la sabiduría y la fortaleza necesarias para alcanzar la culminación de mi carrera universitaria. Quiero expresar mi gratitud de manera especial hacia mi madrina, Magister Carolina Beltrán, cuya guía y apoyo fueron fundamentales durante todo mi recorrido universitario. Expreso mi más sincero agradecimiento hacia mi tío Jorge Cabrera, cuyo constante respaldo ha sido fundamental en todas las áreas de mi vida. Reconozco y agradezco el invaluable aporte de mis docentes, en particular de mi directora, la Ingeniera Ana Vásquez, y del Ingeniero Damián Encalada, quienes generosamente compartieron sus conocimientos conmigo. También deseo expresar mi más sincero agradecimiento al Magister Pablo Molina, mi tutor externo, cuya orientación fue fundamental para llevar a cabo este trabajo. Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mis padres, familia y amigos, cuyo constante respaldo y ánimo fueron piezas clave en la consecución de esta importante meta en mi vida.

Índice de contenido

Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción	1
CAPITULO I: Levantamiento de análisis situacional	3
1. Análisis Situacional de la Empresa.....	3
1.1 Mercado.....	4
1.2 Personal	5
1.3 Productos y servicios.....	8
1.4 Precios y retribuciones	9
1.5 Instalaciones y recursos.....	10
1.6 Economía y finanzas o rendimiento	12
1.7 Información o comunicación.....	14
1.8 Toma de decisiones	14
1.9 Contingencias	15
Conclusión.....	16
CAPÍTULO II: Direccionamiento Estratégico	17
2. Direccionamiento Estratégico.....	17
2.1 Valores Estratégicos	17
2.1.1 Declaratoria de Valores Estratégicos	19
2.2 Visión	20
2.2.1 Declaratoria Visión	20
2.3 Misión.....	20
2.3.1 Declaratoria Misión	20
2.4 Estrategia Empresarial.....	21
2.4.1 Declaratoria de Estrategia Empresarial.....	23
Conclusión.....	23
CAPÍTULO III: Planificación a Largo Plazo	24
3. Planificación a Largo Plazo.....	24
3.1 Temas Estratégicos.....	25
3.2 Asuntos Estratégicos	32

3.2.1	Asuntos Estratégicos Internos y Externos.....	32
3.2.2	Análisis FO, FA, DO, DA.....	35
3.2.3	Evaluación de los Asuntos Críticos y Asuntos Estratégicos Externos	38
3.2.4	Estrategias de Valor (FO-FA-DO-DA).....	40
3.3	Objetivos Estratégicos.....	42
3.4	Indicadores Clave de Desempeño	45
3.5	Cuadro de Mando Integral.....	47
3.5.1	Mapa Estratégico	48
3.5.2	Tablero de Control	50
3.6	Plan Estratégico.....	52
	Conclusión.....	54
CAPÍTULO IV: Planificación a Corto Plazo.....		56
4.	Planificación a Corto Plazo	56
4.1	Objetivos a corto plazo.....	56
4.2	Plan Operativo de Anual	57
	Conclusión.....	59
	Conclusiones.....	60
	Recomendaciones	62
	Bibliografía.....	63

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Tecnocyclo S.A.	7
Ilustración 2: Ubicación Actual Planta Tecnocyclo S.A.	11
Ilustración 3: Ubicación Futura Planta Tecnocyclo S.A.....	11
Ilustración 4: Cadena de Valor	26
Ilustración 5: Mapa de Procesos	30
Ilustración 6 Mapa Estratégico	49

Índice de tablas

Tabla 1. Formato para la definición de los valores estratégicos	18
Tabla 2. Matriz de decisión de factores estratégicos	22
Tabla 3. Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos	31
Tabla 4 Matriz de identificación y descripción de asunto estratégicos internos y externos	34
Tabla 5. Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA.....	37
Tabla 6 Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos	39
Tabla 7 Formato para la formulación de las estrategias de valor	41
Tabla 8 Formato para la redacción de objetivos estratégicos	42
Tabla 9 Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño	46
Tabla 10 Formato para elaboración de Tablero de Control	51
Tabla 11 Formato para la elaboración de Plan Estratégico.....	53
Tabla 12 Formato básico para la formulación de los objetivos a corto plazo.....	57
Tabla 13 Formato básico para la elaboración de un plan operativo anual.....	58

Resumen

El presente trabajo de investigación propone un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa “Tecnocyclo S.A.”. El objetivo fundamental de este trabajo radica en la formulación de un marco estructurado para la toma de decisiones que llevarán a la organización a tener una ventaja competitiva haciéndola sostenible a largo plazo. Para ello, se inició con el análisis situacional inicial de la organización, seguido por el establecimiento del direccionamiento estratégico, que comprende la definición de valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Posterior, se procedió a elaborar la planificación, complementada con el cuadro de mando integral. Finalmente, se llevó a cabo la planificación a corto plazo, orientada a su implementación en la organización durante el primer año.

Palabras clave: direccionamiento estratégico, cuadro de mando integral, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, plan operativo anual.

Abstract

This research proposes a strategic management model for the company “Tecnocyclo S.A.”. The main objective of this work lies in the formulation of a structured framework for decision making that will lead the organization to have a competitive advantage making it sustainable in the long term. To this end, we began with the initial situational analysis of the organization, followed by the establishment of the strategic direction, which includes the definition of strategic values, vision, mission and business strategy. This was followed by planning, complemented by the balanced scorecard. Finally, short-term planning was carried out, oriented to its implementation in the organization during the first year.

Key words: strategic direction, balanced scorecard, strategic objectives, key performance indicators, annual operating plan.

Introducción

Tecnocylo S.A es una empresa con sede en Cuenca, fundada en el año 1992, en sus inicios, se dedicaba principalmente a la importación y comercialización de bicicletas y accesorios de ciclismo. Sin embargo, en el año 2018, la compañía incursionó en un nuevo mercado enfocado a la producción de partes y piezas para el ensamblaje de motocicletas, vehículos y accesorios automotrices. Esta decisión se tomó debido a la creciente demanda y la percepción de una oportunidad en el mercado. Con el tiempo, Tecnocylo S.A decidió orientar todos sus esfuerzos hacia la industria metalmecánica, liquidando sus otras líneas de negocio.

En la actualidad, la organización se encuentra en un proceso de expansión de su planta de producción, impulsado por su buena aceptación en el mercado metalmecánico ecuatoriano; no obstante, la compañía se enfrenta a la falta de un direccionamiento estratégico, que le permita alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como desarrollar una ventaja competitiva para destacar en el mercado ecuatoriano.

El objetivo primordial de este trabajo de titulación es desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico para Tecnocylo S.A., que está constituido por cuatro capítulos principales. En el primer capítulo se llevará a cabo un análisis situacional de la organización, abordando nueve aspectos fundamentales, tales como personal, productos, mercado, precios, instalaciones y recursos, economía y finanzas, comunicación, toma de decisiones y contingencias. El segundo capítulo se centrará en el direccionamiento estratégico, formulando los valores estratégicos, la misión, visión y estrategia empresarial, con la participación de la alta dirección de la organización. El tercer capítulo abordará la planificación a largo plazo, incluyendo temas y asuntos estratégicos, objetivos a largo plazo, indicadores clave de desempeño, cuadro de mando

integral y plan estratégico. Por último, el cuarto capítulo se enfocará en la planificación a corto plazo, que comprende objetivos a corto plazo y el plan operativo anual.

CAPITULO I: Levantamiento de análisis situacional

En el primer capítulo, se realiza un análisis situacional de la organización a través de nueve criterios predefinidos, detallando aspectos clave. Este enfoque breve busca garantizar un análisis conciso y efectivo de la realidad organizacional.

1. Análisis Situacional de la Empresa

TECNOCYCLO S.A es una empresa cuencana fundada en el año 1992, en sus inicios estaban dedicados a la importación y comercialización de bicicletas y accesorios de ciclismo. En el año 2018, la empresa incursionó en un nuevo mercado dedicado a la producción de partes y piezas para el ensamblaje de motocicletas, vehículos y accesorios automotrices. Debido a la gran acogida y a la demanda potencial insatisfecha en el mercado, se decide enfocar todos sus esfuerzos en la industria metalmecánica, liquidando sus otras líneas de negocio.

Con el fin de realizar el análisis de la situación inicial para el modelo de planeación estratégica, se aplicó un análisis que consiste 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 ésta, elaborar la planificación de largo y corto plazo, preparar los procedimientos, disponer los recursos necesarios y proceder a la acción estratégica (Coronel, 2018). A continuación, se presenta un resumen de las preguntas realizadas en cada uno de los aspectos, el detalle de cada pregunta se encuentra en el Anexo 1 Cuestionario Análisis Situacional Inicial.

1.1 Mercado

En términos generales, el concepto de mercado puede definirse como un conjunto de transacciones y acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre personas naturales o jurídicas. Es el acuerdo mutuo de las transacciones entre individuos e instituciones. Se concibe como el ambiente social que facilita las condiciones para el intercambio de satisfacciones; este ambiente lo integran los oferentes y demandantes de los bienes y servicios que entran en una relación comercial con el fin de buscar la satisfacción de las necesidades. Se puede decir que el mercado es el lugar o espacio físico o virtual en donde confluyen la oferta y la demanda, en un proceso transacción comercial que busca la satisfacción bidireccional de necesidades (Espinosa, 2015).

Tecnocylo atiende principalmente a empresas con la necesidad de abastecerse de proveedores calificados, abarcando también a empresas y consumidores con requerimientos metalmecánicos. La cartera de proveedores de la organización cuenta con proveedores a nivel nacional, destacando a TUVAL para aprovisionamiento de materia prima metálica, centrando su oferta en planchas metálicas de acero al carbono o hierro negro, aceros inoxidable 430 y 304, así como tubos de hierro y varillas. TUVAL se distingue por mantener elevados estándares de calidad en sus productos. Asimismo, ALHIEDSUR, que suministra los mismos materiales que TUVAL, también provee planchas galvanizadas destinadas a prototipos y desarrollos.

En el ámbito de materias primas e insumos vinculados al decapado de productos y pintura electrostática, PINTULAC figura como proveedor, siendo distribuidor autorizado de la reconocida marca WESCO, ampliamente considerada como una de las mejores en el mercado. Por otro lado, INMEPLAST se posiciona como proveedor de matricería y moldes para los procesos productivos ejecutados en las prensas excéntricas y soldadoras.

PROYECPLAST, por otro lado, satisface la demanda de productos plásticos, siendo actualmente el proveedor de las carcasas plásticas utilizadas en el ensamblaje de dispositivos de rastreo satelital para motocicletas. A nivel internacional, se cuenta con proveedores como TELTONIKA y TECH, con sede en Lituania y Estados Unidos respectivamente, que suministran el arnés eléctrico y la placa PVCA, componentes fundamentales en la construcción del dispositivo de rastreo satelital.

La competencia de Tecnocyclo radica principalmente en empresas responsables ante el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca como proveedores de partes y piezas, así como las empresas que realizan Integración vertical. Principalmente están: MASSLINE, INDUFRANCE, METSUR, ENSAFRANCE, y las demás empresas que ofrecen servicios de metalmecánica

Según el gerente de producción Pablo Molina, en el momento de la ejecución de la entrevista de la situación inicial, menciona que la percepción del cliente acerca de los productos y servicios es favorable, debido a los estándares de calidad con los que cuenta la empresa. Asimismo, la empresa ocupa un 12 % del mercado automotriz en Ecuador, situándose entre las cinco primeras del Ecuador. En cuanto a los servicios de metalmecánica cuenta con una baja participación debido a la gran cantidad de oferentes.

1.2 Personal

Según Chiavenato (2007), el personal de la organización, son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. El personal con el que cuenta la organización es altamente competente y capacitado constantemente por el departamento de Talento Humano. Asimismo, la organización tiene un estricto cumplimiento de

normativas como empleador y ante el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

La percepción de los clientes internos refleja una elevada capacidad instalada en la organización, y esto respaldado por un ambiente laboral excelente, puesto que la empresa otorga beneficios adicionales y constantemente se entregan reconocimientos y/o promociones para sus colaboradores. Por último, cabe resaltar el compromiso de la entidad con el desarrollo organizacional, evidenciado mediante la implementación de indicadores de desempeño específicos para cada área. Además, se llevan a cabo acciones correctivas en respuesta a los resultados obtenidos a través de dichos indicadores. A continuación, se presenta el organigrama correspondiente a la estructura de Tecnocyclo S.A.

ORGANIGRAMA

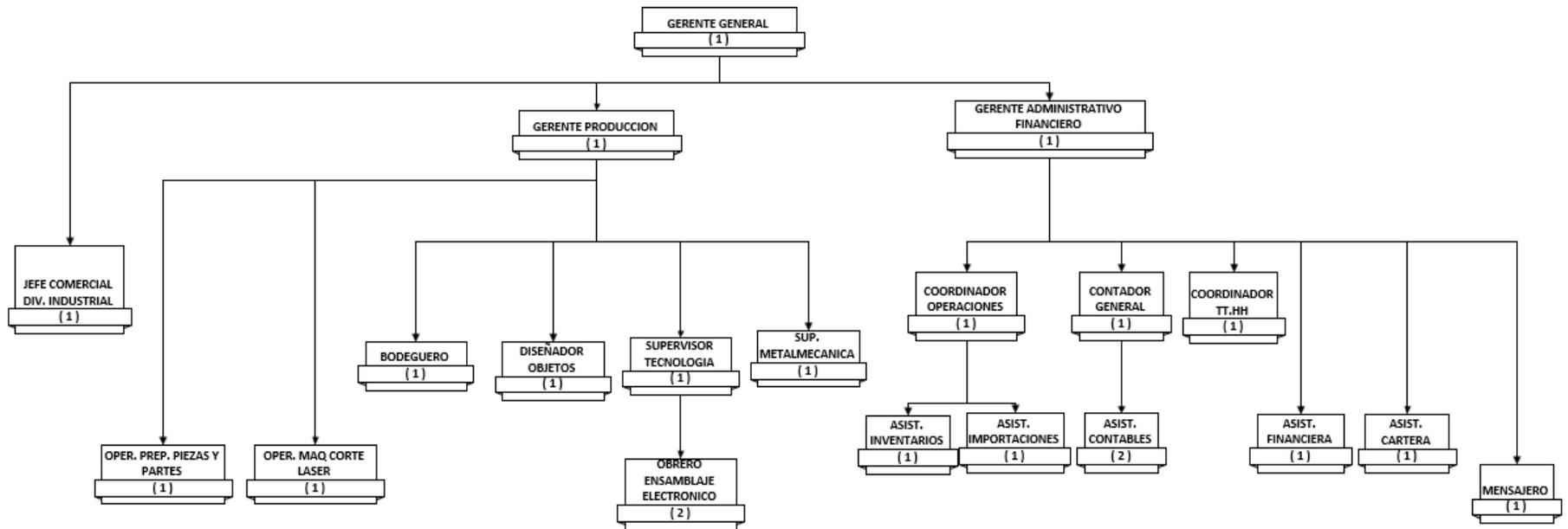


Ilustración 1: Organigrama Tecnocyclo S.A.

1.3 Productos y servicios

De acuerdo con Bonta, Farber (2004), un producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. Por otro lado, un servicio se define como: “El conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o se suministran con la venta (Sangri Coral, 2014).

Los artículos proporcionados por Tecnocyclo consisten en partes y piezas destinados a vehículos y motocicletas, entre los cuales se destacan como preferidos por la clientela las parrillas posteriores, los protectores de disco de freno, los protectores de faro delantero, los protectores de piernas y los protectores de mordaza. Además, los dispositivos de rastreo satelital constituyen otro producto altamente demandado por los clientes. En cuanto a los servicios ofrecidos, la empresa se especializa en brindar asesoramiento y diseño de proyectos metalmecánicos. Cabe destacar que la cartera de productos nuevos ha experimentado un crecimiento del 50%, mientras que el portafolio de servicios ha registrado un incremento del 40%.

La continua innovación en la fabricación de productos se materializa a través del diseño y desarrollo internos en la empresa, constituyendo un valor agregado para los clientes que se benefician de un seguimiento constante destinado a la implementación de mejoras y/o modificaciones en los modelos. Dada la naturaleza cambiante de los modelos de motocicletas, los productos experimentan una innovación constante. El valor agregado de la empresa, se centra en la calidad de las materias primas, el diseño de productos, así como en los procesos de producción y producto final.

Los proveedores de la empresa cumplen con elevados estándares de calidad, lo que permite asegurar y garantizar la calidad de los productos ofrecidos a los clientes. En lo que respecta al nivel de calidad, se registra un indicador de producto no conforme del 0.43% y un reproceso en producción del 0.57%. Hasta la fecha, no se han identificado no conformidades ni reprocesos en los servicios proporcionados.

1.4 Precios y retribuciones

El precio es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo (Pérez, 2006). El precio que establece Tecnocyclo para cada uno de los productos o servicios emplea el sistema tradicional de COSTO+UTILIDAD, el costo lo establece el gerente de producción conjuntamente con el departamento contable y la utilidad la establece la gerencia general.

Tecnocyclo ofrece facilidades de pago a sus clientes, como crédito de treinta días post facturación, este tipo de crédito se establece en base al volumen de compra. El precio establecido en la venta de partes y piezas está regulado por el MPCEIP, mientras que el precio de los servicios es igual o mayor a la competencia en función de materia prima y requerimientos. La relación precio-calidad es directa, puesto que, a mayor calidad de materia prima, mayor es el costo, lo que influye directamente en el precio de venta. Para finalizar, los clientes externos tienen una percepción de que los precios establecidos son competitivos y similares a la competencia.

1.5 Instalaciones y recursos

Las instalaciones de una organización no solo son el espacio físico donde se localiza, sino también el lugar donde se desenvuelve y se lleva a cabo el proceso productivo de la misma (Fiallos, 2018). Se entiende por recursos los elementos que utilizan las empresas para realizar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos (Arano Chávez, Delfín Beltrán, & Escudero Macul, 2015).

La actual instalación de la empresa se localiza en la intersección de la Avenida Loja y Rodrigo de Triana, en el sector Diario El Tiempo. Esta instalación comprende las áreas de prensado y soldadura, corte láser, ensamblaje de dispositivos de rastreo satelital, horno y diseño de producto, mientras que las oficinas administrativas se encuentran en la parte frontal. La planta actual comparte su espacio con otras cuatro compañías, lo que limita significativamente su capacidad. Ante la proyectada expansión de la organización, la empresa ha decidido implementar una nueva planta de producción. El espacio designado para la planta, el cual será objeto de arrendamiento, se encuentra situado en la Avenida Miraflores, específicamente en el sector de Miraflores. Esta nueva instalación contará con una distribución de espacio físico más adecuada debido a que se está llevando a cabo una considerable inversión en maquinaria. Se anticipa que la nueva planta estará operativa para el mes de marzo del año 2024.

Ubicación actual Planta Tecnociclo S.A.

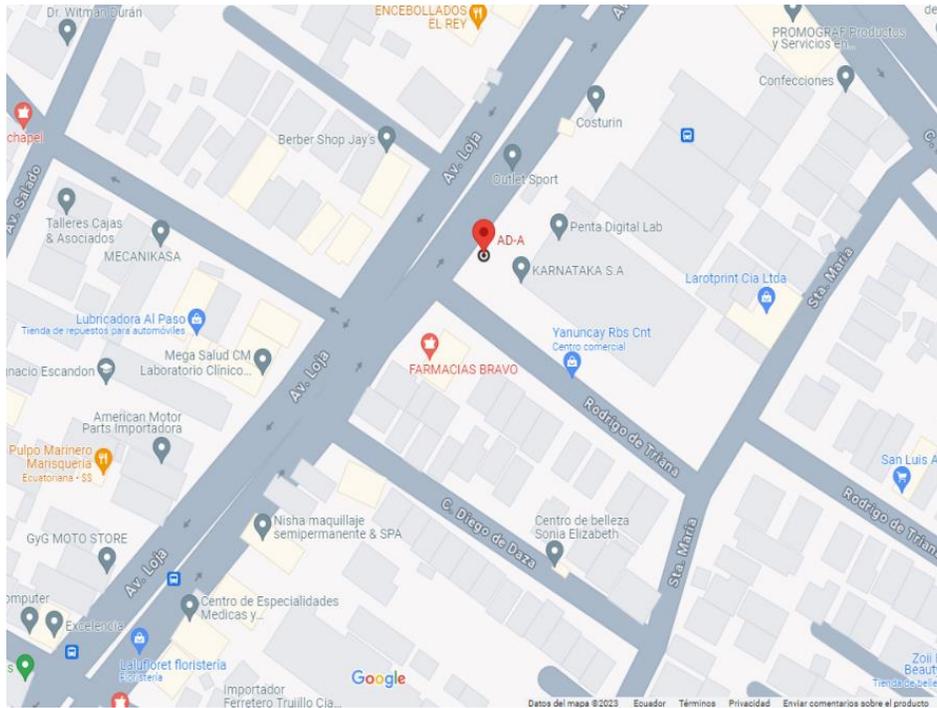


Ilustración 2: Ubicación Actual Planta Tecnociclo S.A.

Ubicación nueva Planta Tecnociclo S.A.

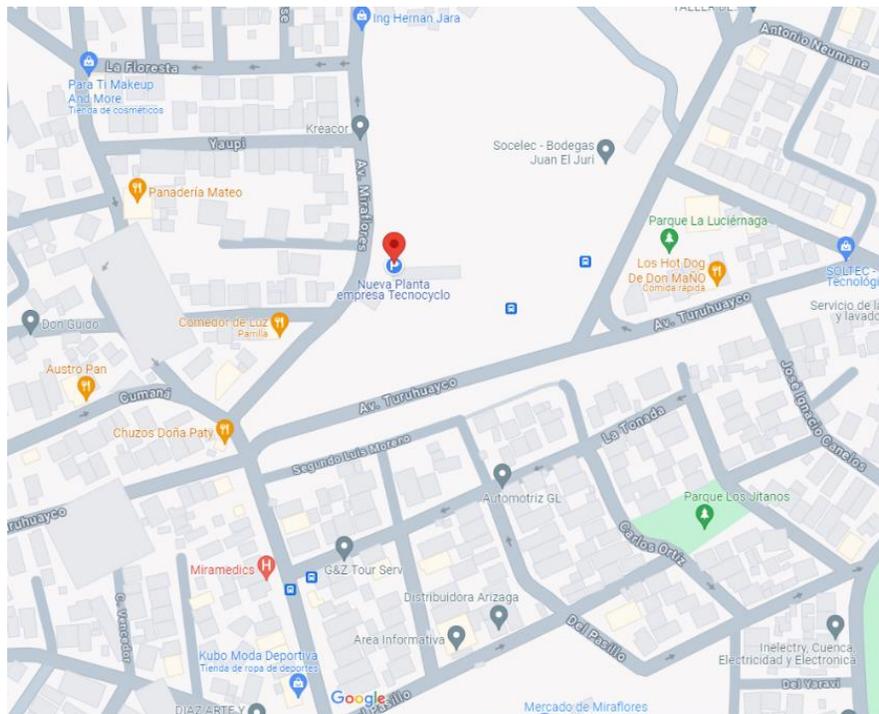


Ilustración 3: Ubicación Futura Planta Tecnociclo S.A.

En cuanto al aspecto tecnológico, la organización dispone tecnología de vanguardia acorde al sector empresarial. Este tipo de tecnología implementada se caracteriza por su alta eficiencia energética y reducido impacto ambiental. Finalmente, se debe destacar que la organización se encuentra en constante innovación en las áreas que albergan maquinaria con altos volúmenes de producción, para garantizar la satisfacción tanto de clientes internos como externos.

En el marco de la estructura organizativa, se administra un plan anual de capacitación, cuya implementación se sustenta en la identificación de necesidades en los distintos procesos. En esta perspectiva, el rol de capacitador puede ser desempeñado tanto por personal interno como, en su defecto, por expertos externos, especialmente en casos donde el personal carezca de certificación o conocimientos adecuados sobre el tema en cuestión. Cada programa de capacitación se formula con un objetivo preciso, delimitando su alcance al área específica de la organización que se busca fortalecer.

Para asegurar la efectividad del proceso de capacitación en su totalidad, se implementa una evaluación teórico-práctica. Este enfoque no solo procura medir la asimilación de los contenidos, sino que también busca garantizar una comprensión práctica de los mismos. Esta evaluación se concibe como una estrategia integral destinada a asegurar el desarrollo óptimo del capital intelectual de la organización.

1.6 Economía y finanzas o rendimiento

Economía es el estudio de cómo las sociedades utilizan recursos escasos para producir bienes valiosos y distribuirlos entre diferentes personas (Nordhaus & Samuelson, 2005). Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas,

cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas (Gitman & Zutter, 2012).

La empresa cuenta con una alta capacidad de inversión mediante la firma del contrato público privado con el MPCEIP, el cual indica realizar una inversión de \$1.000.000,00 para activos productivos en los próximos 5 años, y otorgar beneficio tributario para los próximos 12 años. En la actualidad la organización tiene una liquidez baja, esto debido a la facilidad y forma de pago que otorga a sus clientes.

Dentro de los riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa es: i) el cambio de normativas para realizar un apalancamiento financiero dentro del Ecuador, ii) cambios en la normativa y decretos de integración nacional que tienen afección directa al área financiera de la empresa, iii) riesgo país de inversiones y tratados de libre comercio.

La supervisión y control de los aspectos económicos y financieros de la empresa son gestionados por el área Administrativo Financiera, la cual establece un proceso de retroalimentación mensual dirigido a todas las áreas de interacción, así como a los directivos y accionistas mediante un comité ejecutivo. La tendencia al alza en la rentabilidad se evidencia en el contexto de la industria automotriz en Ecuador, respaldada por estrategias de costos competitivos. El crecimiento y la introducción de nuevas marcas en el mercado contribuyen al aumento de las ventas, mejorando, en consecuencia, el rendimiento y la rentabilidad de la empresa. Este desempeño se ve potenciado por beneficios tributarios proyectados para los próximos 12 años.

1.7 Información o comunicación

En el apartado que respecta a información y comunicación, la organización realiza la retroalimentación de marcas mediante el equipo de ventas y servicio postventa, y el departamento de marketing y el jefe comercial son encargados de la retroalimentación externa. Como antes se mencionó, el departamento de ventas es el primer filtro de información, y éste se apoya con el área de marketing para seleccionar y priorizar dicha información.

Los medios de comunicación que utiliza la empresa son de manera digital y telefónica dentro de la organización y con sus clientes externos. Para finalizar, los sistemas informáticos que utiliza la organización se encuentran gestionados por el proveedor Office 365 y el *ERP Assist*, los mismos que cuentan con una alta efectividad, al igual que los sistemas comunicacionales.

1.8 Toma de decisiones

Según Chiavenato (2009), la toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. La toma de decisiones dentro de la organización se estructura de acuerdo con la jerarquía, por lo que cada decisión estratégica está a cargo de la gerencia general, y decisiones operativas y administrativas a cargo de la gerencia administrativa financiera y de producción. Las decisiones clave de la organización están a cargo de la gerencia general, pero siempre con el respaldo y colaboración de otras gerencias y jefaturas. Los criterios fundamentales para la toma de decisiones incluyen la generación de mayor rentabilidad para la empresa y la reducción de riesgos potenciales.

Es crucial señalar que la información desempeña un papel directo en la influencia de las decisiones, ya que constituye la entrada principal para realizar análisis. La participación del personal en el proceso de toma de decisiones se determina según su posición jerárquica dentro de

la organización, siendo mayor para roles de mayor responsabilidad. En este sentido, la jerarquía se distribuye de la siguiente manera:

- Gerencia: Alta participación.
- Jefe: Participación media a alta.
- Coordinador: Participación media.
- Supervisor: Participación baja.
- Analista: Participación baja.
- Operador: Participación baja.

1.9 Contingencias

En el contexto de contingencias inesperadas en el ámbito del personal y los recursos, se priorizará el bienestar físico y emocional de los colaboradores, buscando mitigar los riesgos inherentes y garantizar la continuidad operativa. Ante eventualidades críticas que afecten los procesos, se llevarán a cabo planes de acciones correctivas con el propósito de preservar la integridad en términos de calidad, costo y tiempo. En respuesta a cambios imprevistos y cruciales en productos o servicios, se implementarán acciones correctivas de raíz de manera inmediata, orientadas a salvaguardar la calidad y la disponibilidad de los mismos. Por otra parte, frente a alteraciones críticas en el mercado, se procurará mantener una capacidad de respuesta que permita adaptarse a las variaciones en la demanda, explorando simultáneamente nuevas oportunidades de nicho. Este proceso será respaldado por un seguimiento continuo por parte de los departamentos de marketing y comercial. Para finalizar, ante cambios críticos en el macroentorno y en las

relaciones con los *stakeholders*, se adoptarán medidas para salvaguardar el patrimonio y los activos de la empresa. Asimismo, se buscará minimizar las afectaciones a los *stakeholders* a través de alianzas estratégicas, asegurando operaciones conforme a los marcos legales y operativos establecidos por los entes de control.

Conclusión

En conclusión, la empresa Tecnocyclo S.A. opera en el mercado automotriz y metalmecánico ecuatoriano, destacando por sus altos estándares de calidad en productos y servicios que ofrece. Su cartera de proveedores, tanto a nivel nacional como internacional, respalda la constante innovación en sus productos y servicios. La empresa Tecnocyclo ocupa el 12 % del mercado automotriz ecuatoriano, por lo que busca expandirse mediante la implementación de una nueva planta de producción que se estima se ponga en funcionamiento para el año 2024. El personal de la organización cuenta con constantes capacitaciones, lo que garantiza el desarrollo organizacional. La estrategia de precios está basada en COSTO+UTILIDAD y, junto con la percepción positiva de los clientes externos con respecto a la competencia de precios, respalda su posición en el mercado. La inversión por parte del MPCEIP, sumada a los beneficios tributarios con los que cuenta la organización en los próximos años, y su correcta gestión financiera garantizan un rendimiento positivo. La comunicación efectiva con la que cuenta la empresa y la toma de decisiones jerárquica fortalecen la gestión interna, mientras que el manejo de contingencias de forma proactiva garantiza la continuidad operativa y la consecución de los objetivos.

CAPÍTULO II: Direccionamiento Estratégico

En el próximo capítulo, se llevará a cabo la delineación de los valores estratégicos de la organización, así como la formulación de su visión y misión, con el propósito de definir la estrategia empresarial.

2. Direccionamiento Estratégico.

La primera etapa del proceso de planificación estratégica, es el direccionamiento estratégico, según Gualle (2010), el direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia. Los resultados que se espera obtener de esta etapa se expresan fundamentalmente a través de las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial. A continuación, se presentarán de manera integral los valores estratégicos, misión, visión y estrategia de la empresa Tecnociclo :

2.1 Valores Estratégicos.

Los valores estratégicos comprenden un conjunto claramente definido de atributos que tiene la organización o que aspira tenerlos, y constituyen el más trascendental referente que ayuda a configurar su futuro deseado, acompañando a recorrer el camino que se trace para ello, y facilitando el reconocimiento del éxito, cuando se lo llegue a alcanzar. Estos atributos se refieren fundamentalmente a los principios, las creencias, las convicciones, los supuestos, los hábitos, las costumbres, los saberes, las destrezas, las habilidades, las tendencias, etc., que son promovidos por la alta dirección de la empresa, conforman su “personalidad”, caracterizan su clima laboral y definen su cultura organizacional (Coronel I. R., 2018).

Para la formulación de los valores estratégicos, se llevaron a cabo reuniones con la alta gerencia de la compañía. Durante estos encuentros, se determinó una clasificación de importancia para los valores propuestos, la misma que se ve reflejada en la Tabla 1, utilizando los siguientes acrónimos: NI (Nada importante), PI (Poco importante), I (Importante), MI (Muy importante) y SI (Sumamente importante).

Tabla 1. Formato para la definición de los valores estratégicos

Valores Estratégicos						Caracterizaciones
Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	
Liderazgo				X		
Trabajo en equipo					X	Fomentamos el respeto y la colaboración de todos los integrantes de la organización para lograr un objetivo en común.
Integridad					X	Actuamos con integridad en todas nuestras operaciones, manteniendo altos estándares éticos y cumpliendo con todas las leyes y regulaciones establecidas por el ente correspondiente.
Responsabilidad				X		
Calidad					X	Buscamos satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo productos que cumplan con todos los estándares de calidad vigentes en el mercado.
Innovación					X	Promovemos la innovación constante de nuestros procesos y productos para adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado.
Puntualidad				X		
Desarrollo y crecimiento del personal					X	Invertimos en el desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización, para lograr el éxito futuro de la organización.
Honestidad				X		

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, Tecnocylo S.A. se rige por sólidos valores estratégicos que sustentan la visión y misión empresarial. El trabajo en equipo es un pilar fundamental, respaldado por la integridad

tanto a nivel personal como de la organización. La excelencia de calidad de productos y servicios es impulsada por la constante innovación de procesos y productos y el continuo desarrollo y crecimiento del personal.

2.1.1 Declaratoria de Valores Estratégicos

1. Trabajo en Equipo

La empresa Tecnocyclo fomenta el respeto y colaboración dentro de la organización, para garantizar un buen ambiente de trabajo y lograr un objetivo común.

2. Integridad

En Tecnocyclo actuamos con integridad en todas nuestras operaciones, manteniendo altos estándares éticos y cumpliendo con todas las leyes y regulaciones establecidas por el ente correspondiente.

3. Calidad

La organización busca satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes ofreciendo productos que cumplan con los estándares de calidad vigentes en el mercado.

4. Innovación

Tecnocyclo promueve la innovación constante de sus procesos y productos para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

5. Desarrollo y Crecimiento del Personal

Tecnocyclo invierte en el desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización, para lograr el éxito futuro de la organización.

2.2 Visión

Después de clasificar y escoger los valores estratégicos de suma importancia de la empresa, se procede con el establecimiento de la visión, que se define como la representación de la manera en que la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro determinado, por clientes, accionistas, empleados, competidores, otros *stakeholders* y sociedad en general (Encalada, 2023).

2.2.1 Declaratoria Visión

Tecnocyclo aspira a constituirse en un horizonte de cinco años, como una empresa líder en el sector de soluciones metalmecánicas atendiendo principalmente al mercado motopartista del Ecuador; comprometidos con la plena satisfacción de requisitos y necesidades de la industria metalmecánica, generando valor agregado en nuestros productos y servicios, con altos estándares de calidad y constante innovación en el proceso productivo, con el fin de aumentar la participación en el mercado nacional y fomentar la expansión de la organización.

2.3 Misión

La misión es la descripción del “procedimiento” que ha decidido emplear la organización para avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y más *stakeholders*, en el contexto de sus valores estratégicos y, por supuesto, de su visión (Coronel I. , 2018). Con base en las consideraciones previamente expuestas se procede a sintetizar la misión de la organización acorde a los resultados derivados de los valores estratégicos y en concordancia con la visión empresarial.

2.3.1 Declaratoria Misión

Somos una empresa dedicada a proporcionar soluciones metalmecánicas, especializada en la fabricación de partes y piezas para motocicletas. Nuestra misión se centra en maximizar el valor percibido por nuestros clientes, generando relaciones beneficiosas para ambas partes. Trabajamos para aprovechar las oportunidades del mercado, beneficiándonos de las fortalezas inherentes a la

empresa, y agregando valor para el cliente y la organización. Esto se realiza mediante la determinación de requerimientos de nuestros clientes, respaldado por personal altamente capacitado, tecnología de punta, procesos productivos eficientes y manteniendo altos estándares de calidad.

2.4 Estrategia Empresarial

Para concluir con el direccionamiento estratégico, se establecerá la estrategia empresarial que viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial (Manene, 2014).

A continuación se presenta la Tabla 2, Matriz de Decisión de Factores Estratégicos, se clasifican todos los factores estratégicos planteados para la organización, con ello se busca determinar la fuerza impulsora la misma que se coloca con el número uno por lo que tiene la mayor importancia y los factores claves de éxito con los números dos, tres y cuatro. La fuerza impulsora es el factor estratégico principal que afectará a todas las decisiones importantes que influirán en el futuro de la organización, mientras que los factores clave de éxito o factores estratégicos con los subsiguientes niveles de importancia-capaces de modificar los resultados de competitividad y rentabilidad (o rendimiento) de la organización, que soportan a la fuerza impulsora.

Tabla 2. Matriz de decisión de factores estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								
	CALIDAD	PRECIO COMPETITIVO	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	INNOVACIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	RELACIÓN CON PROVEEDORES	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	Horizontales (Unos)
CALIDAD		1	1	1	1	1	1	6
PRECIO COMPETITIVO			1	1	0	1	0	3
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES				0	1	0	1	2
INNOVACIÓN					1	0	1	2
CAPACIDAD DE RESPUESTA						1	1	2
RELACIÓN CON PROVEEDORES							0	0
CAPACITACIÓN AL PERSONAL								0
Verticales (Blancos)	0	0	0	1	1	2	2	
Horizontales (Unos)	6	3	2	2	2	0	0	
Total	6	3	2	3	3	2	2	
Orden de Importancia	1	2	5	3	4	6	7	

Fuente: Elaboración propia.

Fuerza impulsora:

- Calidad.

Factores Clave de Éxito:

- Precio Competitivo.
- Innovación.
- Capacidad de Respuesta.

2.4.1 Declaratoria de Estrategia Empresarial

La empresa Tecnocyclo S.A. fundamentará primordialmente su estrategia empresarial en la excelencia de la calidad de sus productos y servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes. Este enfoque estratégico se respaldará mediante la implementación de factores clave, tales como el establecimiento de precios competitivos, capacidad de respuesta frente a contingencias y la constante innovación en procesos, equipos y maquinaria.

Conclusión

En conclusión, Tecnocyclo S.A. es una empresa que cuenta con sólidos valores estratégicos, como el trabajo en equipo, la integridad, la excelencia de calidad, la innovación, el desarrollo y el crecimiento. Estos valores respaldan su misión y visión.

La empresa establece una visión clara de lo que aspira ser en un período de cinco años. Su misión establece el procedimiento que la organización debe seguir en el futuro para alcanzar sus objetivos.

La estrategia empresarial de la organización tiene un enfoque principal en la excelencia de calidad de sus productos y servicios. Este enfoque está directamente alineado con sus valores y es lo que la empresa establece como su eje principal.

Además, la empresa estableció factores clave como el establecimiento de un precio competitivo, de acuerdo con lo que dicta el ente regulador y basado en el mercado. También estableció la innovación como otro factor clave, que apoyará de manera directa la fuerza impulsora. Por último, la capacidad de respuesta frente a contingencias garantiza la continuidad del giro de negocio y el respaldo total a la fuerza impulsora.

CAPÍTULO III: Planificación a Largo Plazo

En el presente capítulo, se llevará a cabo la definición de temas estratégicos, asuntos estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, cuadro de mando integral, y culminará con la elaboración del plan estratégico. Estas herramientas son esenciales para que la organización busque alcanzar sus objetivos a largo plazo de manera efectiva y eficiente. La definición de temas y asuntos estratégicos permite identificar áreas críticas para enfocarse, los objetivos e indicadores clave de desempeño proporcionan información cuantificable sobre el rendimiento, el Cuadro de Mando Integral ofrece una visión equilibrada del desempeño, y el plan estratégico establece una hoja de ruta clara hacia el éxito.

3. Planificación a Largo Plazo

Planificación a largo plazo, se explica como un proceso intuitivo y analítico que, con el soporte de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial establece la condición futura a la que anhela llegar la organización, en un horizonte temporal de largo plazo.

Para la realización de un análisis completo de la planificación a largo plazo se debe utilizar algunas herramientas las cuales son las siguientes: primero establecimiento de temas estratégicos, luego asuntos estratégicos internos y externos, análisis FO, FA, DO, DA, evaluación de los asuntos estratégicos, estrategias de valor, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, cuadro de mando integral y finalmente tablero de control. Todas las herramientas mencionadas anteriormente son fundamentales para la elaboración de la matriz del plan estratégico el cual velará por el cumplimiento de los objetivos planteados y preparará a la organización para los próximos 5 años (Verdugo, 2023).

3.1 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son aquellos procesos de primordial importancia y áreas de gestión de preferente interés estratégico, inmersos en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos, que demandarán la atención prioritaria de la empresa. De entre estos asuntos estratégicos se han de seleccionar los asuntos críticos, es decir, aquellos asuntos cuya acertada y oportuna gestión permitirá proyectar el crecimiento y la competitividad de la organización, en busca de la posición aspirada para ésta en el futuro (Coronel, 2018).

Antes de abordar la definición de los temas estratégicos, se llevó a cabo un análisis de la cadena de valor de Porter para la empresa “Tecnocyclo S.A.”, el cual consiste en identificar la interrelación de acciones que se enlazan en cada una de las actividades primarias y de apoyo de una organización con el propósito de aumentar la productividad y generar valor agregado a bajos costos (Londoño & Botero, 2012). Cabe destacar que el análisis de la cadena de valor es fundamental para la identificación de los temas estratégicos.

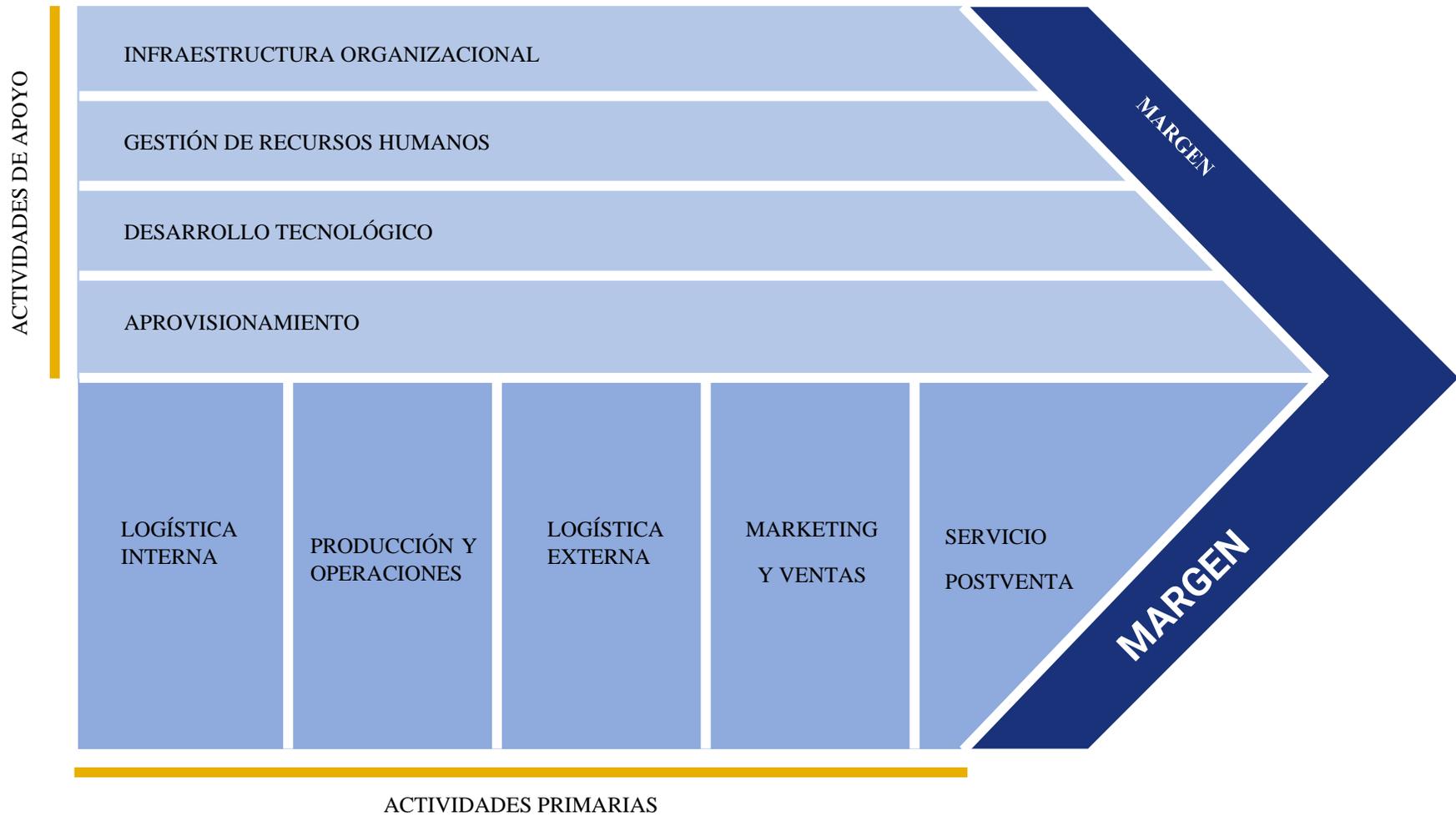


Ilustración 4: Cadena de Valor

Actividades Primarias:

- **Logística Interna**

- El transporte de materias primas hasta la planta de producción es gestionado ya sea por la propia empresa o por el proveedor, dependiendo de los acuerdos preestablecidos.
- La medición del consumo de materias primas se registra diariamente mediante un proceso de verificación visual y registro manual en una pizarra, facilitando la determinación de las necesidades de reposición de los materiales
- El registro de producto terminado en el kárdex se actualiza automáticamente conforme se realizan los despachos.

- **Producción y Operaciones**

- La empresa opera mediante un sistema de producción por lotes, donde se generan órdenes de producción que son liberadas mediante tarjetas de tipo KANBAN.
- La planificación de la producción se lleva a cabo mensualmente de acuerdo con las demandas del mercado, siguiendo un enfoque de producción tipo PULL.
- La organización ha establecido alianzas estratégicas con otras empresas del sector, para externalizar ciertos procesos.
- En el área de producción, se implementa un estricto control de calidad y productividad en todas las órdenes de producción, para garantizar los estándares óptimos.

- **Logística Externa**

- La distribución de producto terminado la gestiona una empresa externa a la organización.

- **Mercadeo y Ventas**

- La organización cuenta con un jefe de marketing y equipo comercial, quienes constantemente analizan las nuevas necesidades del mercado abarcando clientes, nuevos clientes, potenciales clientes y competencia.
- Se cuenta con una empresa externa para la implementación, control y seguimiento de redes sociales y sitio web.
- En términos de relaciones institucionales, la empresa mantiene una buena relación con la Cámara de Comercio de Cuenca y la CIPEM, lo que facilita la exploración y concreción de nuevos acuerdos comerciales, con empresas afiliadas a dichas entidades.

- **Servicio Posventa**

- Equipo comercial realiza seguimiento posventa y medición de satisfacción del cliente.
- Conjuntamente equipo comercial y producción, realiza un control y seguimiento de las garantías que otorga la empresa acerca de su producto estrella.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura Organizacional**

- La empresa dispone de extensas instalaciones productivas y administrativas para llevar a cabo sus operaciones.
- La compañía dispone de extensas instalaciones tanto productivas como administrativas para llevar a cabo sus operaciones
- En el tema de infraestructura se tiene proyectado un incremento de capacidad y espacio.

- **Gestión de Recursos Humanos**

- Dentro de la estructura organizacional existe un coordinador de Recursos Humanos, que se encarga de gestionar la selección y contratación de personal altamente calificado.
- Dentro de la organización, las responsabilidades y funciones se encuentran rigurosamente definidas y delimitadas de acuerdo con las directrices establecidas por el departamento de recursos humanos y la alta dirección.

- **Desarrollo tecnológico**

- La empresa dispone de tecnología de última generación para la ejecución de sus procesos productivos.
- Asimismo, cuenta con un ERP habilitado para diversos módulos como contabilidad, inventarios, producción, importaciones, entre otros.

- **Aprovisionamiento**

- En lo que respecta a materias primas e insumos para producción, la organización almacena existencias regulares y además cuenta con un inventario de seguridad.
- La empresa establece relaciones con proveedores nacionales e internacionales, realizando importaciones bajo condiciones FOB (*Free On Board*).

Una vez definida la cadena de valor de la organización, se dará paso al desarrollo del mapa de procesos, que consiste en representar los procedimientos de la organización y observar por medio de un esquema gráfico las actividades que se ejecutan en la misma, determinando acciones y trabajos que se efectúan en todos los procesos que posea la institución (Salau, 2018).

A continuación se presenta el Mapa de Procesos según su naturaleza de la empresa “Tecnocylo S.A”.

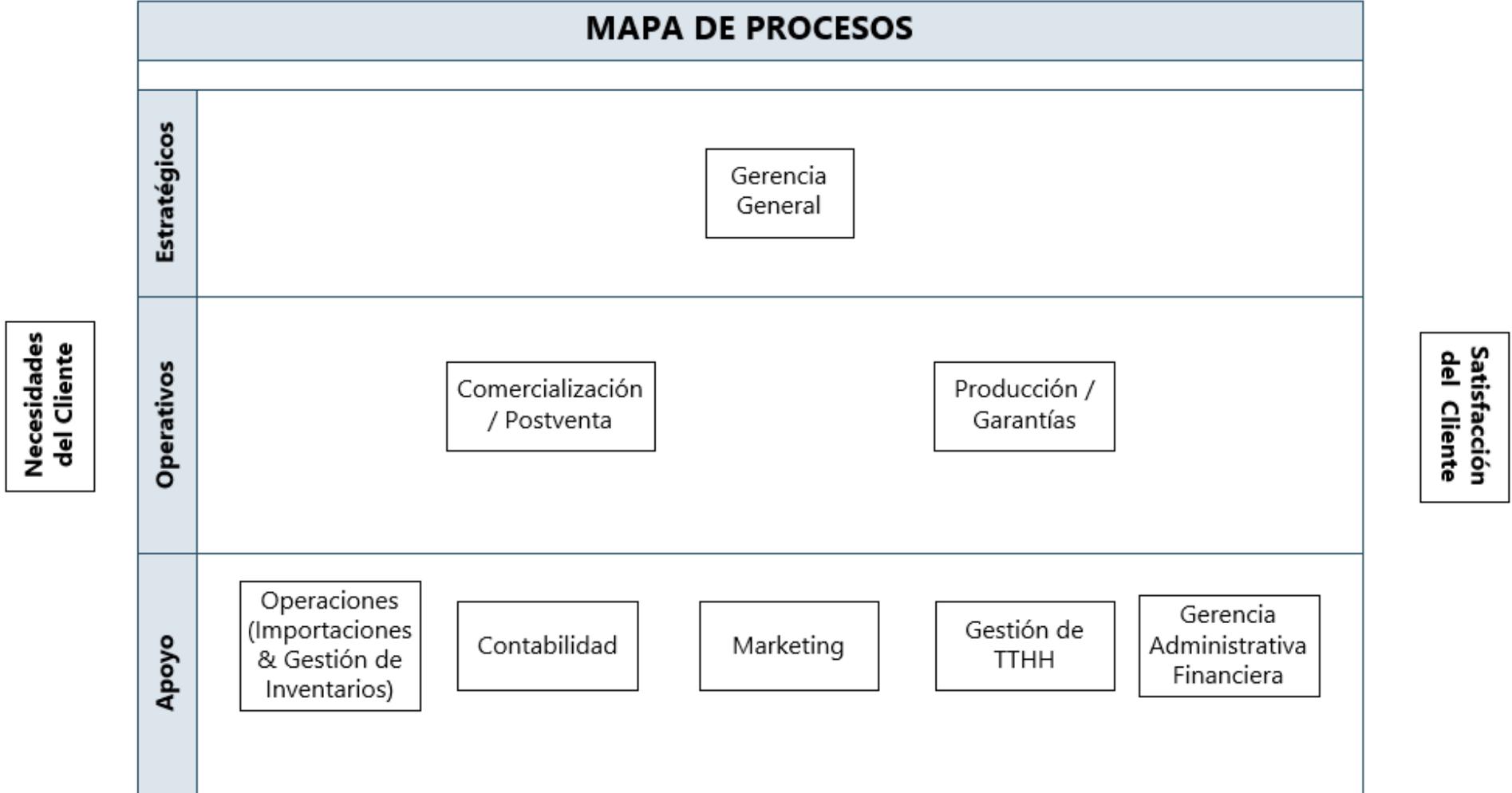


Ilustración 5: Mapa de Procesos

Tras la elaboración de la cadena de valor y el mapa de procesos de la organización, se llevará a cabo el proceso de identificación y definición de los temas estratégicos, el cual se realiza mediante la matriz ponderada, en la que se asigna una puntuación para cada tema estratégico, siendo “A” el nivel más alto, “B” el nivel medio y “C” el más bajo, en donde aquellos que cuentan con la ponderación más alta o “A” son considerados como los temas críticos de la organización.

Tabla 3. Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
	A	B	C		
Rentabilidad	X			Generar y optimizar el margen de rentabilidad de la empresa	Perspectiva Financera
Formas de pago de clientes		X		Establecimiento de políticas precisas con respecto a las negociaciones y los periodos de pago	Perspectiva Financera
Calidad	X			Productos y servicios que satisfagan las necesidades y requerimientos del cliente interno y/o externo	Perspectiva del Cliente y Stakeholders
Posicionamiento de marca		X		Posicionar a Tecnocylo como empresa líder en la industria metalmeccánica.	Perspectiva del Cliente y Stakeholders
Precio	X			Oferta precios competitivos a clientes y potenciales clientes, que nos permita generar competitividad	Perspectiva del Cliente y Stakeholders
Adecuada gestión de la Cadena de suministro	X			Gestionar adecuadamente los procesos que intervienen en la cadena de suministro asegurando la disponibilidad de productos para los clientes.	Perspectiva de Procesos Internos
Adquisición y retención de clientes	X			Ampliar y fidelizar el portafolio de clientes mediante el cumplimiento y satisfacción de requerimientos y necesidades.	Perspectiva de Procesos Internos
Responsabilidad Social	X			Cumplimiento ético según la norma aplicable para la organización.	Perspectiva de Procesos Internos

Diseño y desarrollo de productos	X			Diseño óptimo de productos y desarrollo de nuevas propuestas para el mercado	Perspectiva de Procesos Internos
Gestión de Inventarios		X		Gestión de inventario de materia y producto terminado	Perspectiva de Procesos Internos
Cultura organizacional		X		Establecimiento de una buena cultura organizacional	Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento
Capital Humano	X			Contar el capital humano capacitado para ejercer las actividades y/o operaciones asignadas para el cargo.	Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

Los temas estratégicos considerados como críticos son aquellos que han sido asignados con la ponderación correspondiente con la letra “A”, siendo: Rentabilidad, Calidad, Precio, Adecuada gestión de la cadena de suministro, Adquisición y retención de clientes, Responsabilidad Social, Diseño y desarrollo de productos y Capital humano.

3.2 Asuntos Estratégicos

De acuerdo con Coronel (2018), los asuntos estratégicos son aquellos tópicos de interés organizacional relevante, internos y externos, que se encuentran contenidos en los temas críticos, y que influirán en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial, en el contexto de los valores estratégicos.

3.2.1 Asuntos Estratégicos Internos y Externos

Los asuntos estratégicos es un análisis del macroentorno y del microentorno de la organización, en la cual, los asuntos estratégicos externos hacen énfasis a las oportunidades y amenazas que dispone la empresa y los asuntos estratégicos internos hace énfasis a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa (González, 2023).

Con base en el análisis previamente efectuado acerca de los temas críticos identificados, se procederá a la formulación de los asuntos estratégicos tanto internos como externos, haciendo uso

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

A continuación, se presenta el análisis de los asuntos estratégicos internos y externos de la empresa “Tecnoyelo”, mediante la utilización de la técnica FODA.

Tabla 4 Matriz de identificación y descripción de asunto estratégicos internos y externos

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS
Rentabilidad	Margen de rentabilidad de la compañía es medio-alto
Calidad	Los productos cumplen con los estándares de calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes
Precio	El precio establecido por la empresa es competitivo
Adecuada gestión de la Cadena de suministro	Alta capacidad de respuesta a los requerimientos cliente interno y/o externo
Responsabilidad Social	La empresa lleva a cabo sus operaciones en estricto cumplimiento de todas las normativas aplicables, según los entes de control
Diseño y desarrollo de productos	La empresa cuenta con un nuevo departamento de investigación, desarrollo e innovación.
Capital Humano	La empresa posee un equipo humano altamente capacitado en cada una de las áreas en las que se desenvuelve
	DEBILIDADES
Adecuada gestión de la Cadena de suministro	La baja liquidez de la empresa, puede generar retrasos en pagos a proveedores, por ende retrasos en la cadena
Responsabilidad Social	La organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial
Capital Humano	La organización enfrenta un ambiente y clima laboral deficiente, caracterizado por una comunicación ineficaz y relaciones tensas entre los colaboradores
	OPORTUNIDADES
Rentabilidad	Crecimiento del mercado automotriz (vehículos y motocicletas)
Adecuada gestión de la Cadena de suministro	La empresa establece alianzas estratégicas a mediano y largo plazo con actores clave de la cadena de suministro para garantizar la continuidad del flujo de la misma
Adquisición y retención de clientes	La empresa amplía su portafolio de clientes enfocándose estratégicamente en el mercado automotriz y metalmecánico y se generan estrategias de fidelización tanto para clientes nuevos como antiguos
Capital Humano	La empresa recluta personal capacitado de empresas líderes en el mercado
	AMENAZAS
Rentabilidad	El margen de rentabilidad de la empresa es inversamente proporcional a la inflación de materias primas metálicas y electrónicas
Calidad	Modificaciones, cambios tecnológicos y/o de diseño por parte del proveedor
Precio	El precio de venta calificado por el MPCEIP, resta competitividad de la empresa en el mercado
Adecuada gestión de la Cadena de suministro	Desabastecimiento e incumplimiento tiempos de entrega por parte de los proveedores
Adquisición y retención de clientes	Competencia desleal mediante el uso de publicidad engañosa y precios predatorios por parte de la competencia

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Tecnocylo presenta una serie de fortalezas significativas, entre las que más destacan margen de rentabilidad medio-alto y productos de alta calidad que cumplen con estándares internacionales. Sin embargo, enfrenta debilidades como la baja liquidez y carencia de un departamento específico para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, lo que podría afectar su reputación. Aunque hay oportunidades de crecimiento en el mercado automotriz y la adquisición de clientes, amenazas como la competencia desleal y problemas en la cadena de suministro podrían impactar su posición competitiva.

3.2.2 Análisis FO, FA, DO, DA

El siguiente paso es efectuar un análisis FO, FA, DO, DA, que comprende una matriz que relaciona fortalezas frente a oportunidades (FO), fortalezas frente a amenazas (FA), debilidades frente a oportunidades (DO) y debilidades frente a amenazas (DA), esto con el fin de evaluar la importancia de los asuntos estratégicos internos con respecto a los externos. Aquellos asuntos estratégicos internos que cuenten con mayor nivel de relevancia, serán declarados a modo de asuntos críticos. En la Tabla 5, se puede observar el análisis FO, FA, DO, DA de la empresa Tecnocylo.

Con base en el análisis efectuado, se han seleccionado las fortalezas y debilidades que han obtenido una calificación mayor al 50% del puntaje máximo posible. A continuación, se exponen los aspectos críticos correspondientes a la empresa Tecnocylo:

- Margen de rentabilidad de la compañía es medio-alto.
- Los productos cumplen con los estándares de calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes.
- El precio establecido por la empresa es competitivo.

- La empresa cuenta con un nuevo departamento de investigación, desarrollo e innovación.
- La organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial.

Tabla 5. Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					TOTAL	ORDEN DE PONDERACIÓN
		Crecimiento del mercado automotriz (vehículos y motocicletas)	La empresa establece alianzas estratégicas a mediano y largo plazo con actores clave de la cadena de suministro para garantizar la continuidad del flujo de la misma	La empresa amplía su portafolio de clientes enfocándose estratégicamente en el mercado automotriz y metalmecánico y generan estrategias de fidelización tanto para clientes nuevos como antiguos	La empresa recluta personal capacitado de empresas líderes en mercado	El margen de rentabilidad de la empresa es inversamente proporcional a la inflación de materias primas metálicas y electrónicas	Modificaciones, cambios tecnológicos y/o de diseño por parte del proveedor	El precio de venta calificado por el MPCEIP, resta competitividad de la empresa en el mercado	Desabastecimiento e incumplimiento tiempos de entrega por parte de los proveedores	Competencia desleal mediante el uso de publicidad engañosa y precios predatorios por parte de la competencia		
FORTALEZAS	Margen de rentabilidad de la compañía es medio-alto	1	0	1	0	1	1	1	0	1	6	1
	Los productos cumplen con los estándares de calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes	0	1	1	1	1	1	0	1	0	6	2
	El precio establecido por la empresa es competitivo	1	0	1	0	1	0	1	0	1	5	3
	Alta capacidad de respuesta a los requerimientos cliente interno y/o externo	1	1	0	1	0	0	0	1	0	4	
	La empresa lleva a cabo sus operaciones en estricto cumplimiento de todas las normativas aplicables, según los entes de control	1	1	0	0	0	1	1	0	0	4	
	La empresa cuenta con un nuevo departamento de investigación, desarrollo e innovación	1	0	1	1	0	1	0	1	0	5	4
	La empresa posee un equipo humano altamente capacitado en cada una de las áreas en las que se desenvuelve	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3	
DEBILIDADES	La baja liquidez de la empresa, puede generar retrasos en pagos a proveedores, por ende retrasos en la cadena	0	1	0	0	1	0	1	1	0	4	
	La organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial	1	1	1	1	0	0	0	1	0	5	1
	La organización enfrenta un ambiente y clima laboral deficiente, caracterizado por una comunicación ineficaz y relaciones tensas entre los colaboradores	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3	

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Evaluación de los Asuntos Críticos y Asuntos Estratégicos Externos

Para la evaluación de los asuntos estratégicos, se procede a dividir la matriz en dos, una parte estará enfocada en asuntos críticos, por lo que se analizarán fortalezas y debilidades, mientras que en la otra parte se encargará de los asuntos estratégicos externos y se analizarán oportunidades y amenazas que fueron planteadas previamente. En la matriz se estableció un rango de calificación entre uno y cuatro. Cabe recalcar que si la calificación total obtiene un valor menor a 2.5, se debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen incrementar la robustez estratégica de las mismas.

Para establecer la calificación de cada asunto estratégico es necesario considerar los siguientes criterios:

1 = debilidad mayor o amenaza mayor

2 = debilidad menor o amenaza menor

3 = fortaleza menor u oportunidad menor

4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor

Tabla 6 Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos

EVALUACIÓN DE LA ROBUSTEZ			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
Margen de rentabilidad de la compañía es medio-alto	30%	4	1,2
Los productos cumplen con los estándares de calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes	25%	3	0,75
El precio establecido por la empresa es competitivo	15%	3	0,45
La empresa cuenta con un nuevo departamento de investigación, desarrollo e innovación	20%	3	0,6
DEBILIDADES :			
La organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial	10%	2	0,2
TOTAL	100%		3,2
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
Crecimiento del mercado automotriz (vehículos y motocicletas)	25%	4	1
La empresa establece alianzas estratégicas a mediano y largo plazo con actores clave de la cadena de suministro para garantizar la continuidad del flujo de la misma	5%	3	0,15
La empresa amplía su portafolio de clientes enfocándose estratégicamente en el mercado automotriz y metalmecánico y se generan estrategias de fidelización tanto para clientes nuevos como antiguos	10%	3	0,3
La empresa recluta personal capacitado de empresas líderes en el mercado	5%	3	0,15
AMENAZAS:			
El margen de rentabilidad de la empresa es inversamente proporcional a la inflación de materias primas metálicas y electrónicas	25%	1	0,25
Modificaciones, cambios tecnológicos y/o de diseño por parte del proveedor	5%	2	0,1
El precio de venta calificado por el MPCEIP, resta competitividad de la empresa en el mercado	15%	2	0,3
Desabastecimiento e incumplimiento tiempos de entrega por parte de los proveedores	5%	2	0,1
Competencia desleal mediante el uso de publicidad engañosa y precios predatorios	5%	2	0,1
TOTAL	100%		2,45

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se obtienen evidencian que los asuntos críticos poseen una robustez estratégica mayor que los asuntos estratégicos externos. Esta situación convoca diseñar estrategias de para aprovechar dicha robustez interna y fomentar la robustez externa.

3.2.4 Estrategias de Valor (FO-FA-DO-DA)

Para finalizar se procede con la formulación de las estrategias de valor, para cada uno de los asuntos críticos. Estas son propuestas de acción cuya finalidad es la potenciación y gestión de la vinculación entre cada uno de los asuntos críticos y los correspondientes asuntos estratégicos externos (Coronel, 2018). A continuación se muestra la tabla con las estrategias de valor formuladas, que ayudarán a maximizar la robustez estratégica de la organización.

Tabla 7 Formato para la formulación de las estrategias de valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	La empresa invierte en la expansión de una nueva línea de producción de productos para vehículos
	F1O2	La empresa invierte en generar nuevas negociaciones con aliados y socios estratégicos tanto extranjeros como locales
	F1O3	La empresa crea programas de fidelización de clientes tales como descuentos y ofertas especiales
	F1O4	La empresa crea programas de incentivos económicos y profesionales para reclutar y retener el talento
	F2O1	La empresa implementa certificaciones de calidad internacionales relacionadas con el mercado automotriz
	F2O2	La empresa realiza auditorías regulares a los proveedores para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y asegurar el flujo continuo de la cadena de suministro
	F2O3	La empresa implementa nuevas tecnologías para tener una mayor capacidad de respuesta
	F2O4	La empresa implementa programas de capacitación para el nuevo personal basados en los estándares de calidad internacionales aplicados por la organización
	F3O1	La empresa aprovecha los precios competitivos para ingresar a nuevos nichos de mercado
	F3O2	La empresa utiliza el precio competente de los productos como herramienta de negociación con aliados y socios estratégicos
	F3O3	La empresa desarrolla paquetes de productos y servicios complementarios de acuerdo a las necesidades del cliente y a precios competitivos
	F3O4	La empresa implementa una cultura de innovación a nivel de todo el personal, con el fin obtener propuestas para optimizar y mejorar costos
	F4O1	La empresa desarrolla productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades del mercado automotriz
	F4O2	La empresa implementa proyectos del departamento de I+D+I, que se enfoquen en mejora de la eficiencia, sostenibilidad y resiliencia de la cadena de suministro
	F4O3	La empresa por medio del departamento de I+D+I, personaliza la oferta de productos y servicios de acuerdo a la necesidades específicas de cada cliente
	F4O4	La empresa brinda oportunidades de aprendizaje continuo, como asistencia a conferencias y talleres, y acceso a recursos en línea
ESTRATEGIAS FA	F1A1	La empresa establece relaciones con nuevos proveedores que aseguren precios competitivos y condiciones favorables
	F1A2	La empresa identifica y establece relaciones con proveedores alternativos que cumplan con los estándares de calidad
	F1A3	La empresa contrata nuevos asesores comerciales para generar nuevos negocios
	F1A4	La empresa implementa un sistema de gestión de inventarios eficiente, para no desabastecer ningún eslabón de la cadena de suministro
	F1A5	La empresa ha optado por invertir en estrategias de marketing digital con el fin de cultivar y fortalecer su identidad de marca
	F2A1	La organización enfatiza en la calidad superior de los productos como valor diferencial frente a la competencia
	F2A2	Se ha de asegurar la calidad de las materias primas mediante la evaluación de proveedores
	F2A3	La organización realiza estudios de mercado para generar nuevos negocios para no tener un único cliente cautivo
	F2A4	La empresa desarrolla plan de contingencia en caso de desabastecimiento e incumplimiento, con proveedores alternos
	F2A5	La empresa desarrolla estrategias de marketing enfocadas en la alta calidad de los productos y servicios
	F3A1	La organización implementa estrategia de adquisición de lotes más grandes de materia prima para proteger la organización contra los efectos negativos de la inflación
	F3A2	Se ha de asegurar el precio competente de los productos mediante la negociación de contratos con cláusulas que protejan al compañía en caso de cambios inesperados por parte proveedor
	F3A3	La organización desarrolla estrategias de fijación de precios diferenciados, adaptadas a los distintos segmento de clientes, tanto dentro de integración nacional como fuera de integración nacional
	F3A4	La organización establece contratos flexibles con proveedores alternativos, que permiten ajustarse en volúmenes de compra o términos de entrega según sea necesario
	F3A5	La organización desarrolla estrategias de marketing transparentes para destacar el precio y la calidad de los productos y servicios que ofrece
	F4A1	El departamento de I+D+I explora nuevas alternativas de materiales, tecnologías y procesos para minimizar el impacto de la inflación en los costos
	F4A2	La organización realiza auditorías constantes a sus proveedores, para que cumplan con los estándares establecidos
	F4A3	La organización por medio del departamento de I+D+I, desarrolla productos de precios más accesibles para penetrar en un nuevo nicho de mercado
	F4A4	El departamento de I+D+I trabaja en colaboración con proveedores para mejorar los procesos de logística y abastecimiento
	F4A5	La organización desarrolla productos únicos que destaquen frente a la competencia en términos de innovación y calidad
ESTRATEGIAS DO	D1O1	La empresa implementa programas de capacitación acerca de los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial, alineados con las exigencias del mercado automotriz
	D1O2	La organización integra la responsabilidad social empresarial como criterio en la selección y evaluación de aliados y socios estratégicos
	D1O3	Se ha de establecer mecanismos de retroalimentación como encuestas y entrevistas tanto a clientes internos como externos acerca de su percepción sobre nuestras prácticas de responsabilidad social empresarial, fortaleciendo así la confianza y lealtad de los clientes
	D1O4	La organización comunica de manera proactiva nuestra política de responsabilidad social empresarial, consolidándose así como empleador responsable y atractivo para nuevo talento
	D1O5	La organización realiza auditorías a sus proveedores para verificar el cumplimiento de los estándares y normativas relacionadas con la responsabilidad social empresarial
ESTRATEGIAS DA	D1A1	Se ha implementar prácticas de responsabilidad social empresarial, las cuáles nos brinden beneficios por parte de entes gubernamentales, lo cuál ayudará a mitigar la inflación de materias primas
	D1A2	La implementación de prácticas de responsabilidad social agrega valor a nuestros productos, lo cuál nos permite penetrar en otros mercados y ser más competitivos
	D1A3	La organización realiza calificación y selección de proveedores de respaldo
	D1A4	La organización implementa un departamento de responsabilidad social empresarial, lo cuál otorga una ventaja competitiva
	D1A5	La organización implementa un departamento de responsabilidad social empresarial, lo cuál otorga una ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos representan las definiciones y descripciones de los logros estratégicos que una empresa aspira alcanzar en el futuro. Por lo general, este horizonte temporal se sitúa entre tres y cinco años, y está asociado a la implementación de estrategias de valor en consonancia con los asuntos críticos declarados. Los objetivos estratégicos planteados deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y contar con un tiempo de duración limitado y bien estipulado para su cumplimiento.

En virtud de lo expuesto, se describen los objetivos estratégicos que se han planteado para la empresa Tecnoyclo:

Tabla 8 Formato para la redacción de objetivos estratégicos

Asuntos Críticos	Estrategias de Valor		Objetivos Estratégicos
Margen de rentabilidad de la compañía es medio-alto	F1O1	La empresa invierte en la expansión de una nueva línea de producción de productos para vehículos	Aumentar el margen de rentabilidad de la organización en al menos 10% en un horizonte temporal de cinco años
	F1O2	La empresa invierte en generar nuevas negociaciones con aliados y socios estratégicos tanto extranjeros como locales	
	F1O3	La empresa crea programas de fidelización de clientes tales como descuentos y ofertas especiales	
	F1O4	La empresa crea programas de incentivos económicos y profesionales para reclutar y retener el talento	
	F1A1	La empresa establece relaciones con nuevos proveedores que aseguren precios competitivos y condiciones favorables	
	F1A2	La empresa identifica y establece relaciones con proveedores alternativos que cumplan con los estándares de calidad	
	F1A3	La empresa contrata nuevos asesores comerciales para generar nuevos negocios	
	F1A4	La empresa implementa un sistema de gestión de inventarios eficiente, para no desabastecer ningún eslabón de la cadena de suministro	
	F1A5	La empresa ha optado por invertir en estrategias de marketing digital con el fin de cultivar y fortalecer su identidad de marca	
Los productos cumplen con los estándares de	F2O1	La empresa implementa certificaciones de calidad internacionales relacionadas con el mercado automotriz	Mantener el índice de producto no conforme por debajo del 10% con respecto a

calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes	F2O2	La empresa realiza auditorías regulares a los proveedores para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y asegurar el flujo continuo de la cadena de suministro	la producción total en los próximos 3 años Mantener el índice de satisfacción del cliente en al menos un 80% en los próximos tres años
	F2O3	La empresa implementa nuevas tecnologías para tener una mayor capacidad de respuesta	
	F2O4	La empresa implementa programas de capacitación para el nuevo personal basados en los estándares de calidad internacionales aplicados por la organización	
	F2A1	La organización enfatiza en la calidad superior de los productos como valor diferencial frente a la competencia	
	F2A2	Se ha de asegurar la calidad de las materias primas mediante la evaluación de proveedores	
	F2A3	La organización realiza estudios de mercado para generar nuevos negocios para no tener un único cliente cautivo	
	F2A4	La empresa desarrolla plan de contingencia en caso de desabastecimiento e incumplimiento, con proveedores alternos	
	F2A5	La empresa desarrolla estrategias de marketing enfocadas en la alta calidad de los productos y servicios	
El precio establecido por la empresa es competitivo	F3O1	La empresa aprovecha los precios competitivos para ingresar a nuevos nichos de mercado	Ampliar el portafolio de clientes de la empresa Tecnocyclo en al menos un 30% en los próximos tres años
	F3O2	La empresa utiliza el precio competente de los productos como herramienta de negociación con aliados y socios estratégicos	
	F3O3	La empresa desarrolla paquetes de productos y servicios complementarios de acuerdo a las necesidades del cliente y a precios competitivos	
	F3O4	La empresa implementa una cultura de innovación a nivel de todo el personal, con el fin obtener propuestas para optimizar y mejorar costos	
	F3A1	La organización implementa estrategia de adquisición de lotes más grandes de materia prima para proteger la organización contra los efectos negativos de la inflación	
	F3A2	Se ha de asegurar el precio competente de los productos mediante la negociación de contratos con cláusulas que protejan a la compañía en caso de cambios inesperados por parte proveedor	
	F3A3	La organización desarrolla estrategias de fijación de precios diferenciados, adaptadas a los distintos segmentos de clientes, tanto dentro de integración nacional como fuera de integración nacional	
	F3A4	La organización establece contratos flexibles con proveedores alternativos, que permiten ajustarse en volúmenes de compra o términos de entrega según sea necesario	
	F3A5	La organización desarrolla estrategias de marketing transparentes para destacar el precio y la calidad de los productos y servicios que ofrece	

<p>La empresa cuenta con un nuevo departamento de investigación, desarrollo e innovación</p>	F4O1	La empresa desarrolla productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades del mercado automotriz	<p>Ampliar el portafolio de productos en al menos un 50% de productos nuevos en un horizonte de tiempo de tres años</p>
	F4O2	La empresa implementa proyectos del departamento de I+D+I, que se enfoquen en mejora de la eficiencia, sostenibilidad y resiliencia de la cadena de suministro	
	F4O3	La empresa por medio del departamento de I+D+I, personaliza la oferta de productos y servicios de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente	
	F4O4	La empresa brinda oportunidades de aprendizaje continuo, como asistencia a conferencias y talleres, y acceso a recursos en línea	
	F4A1	El departamento de I+D+I explora nuevas alternativas de materiales, tecnologías y procesos para minimizar el impacto de la inflación en los costos	
	F4A2	La organización realiza auditorías constantes a sus proveedores, para que cumplan con los estándares establecidos	
	F4A3	La organización por medio del departamento de I+D+I, desarrolla productos de precios más accesibles para penetrar en un nuevo nicho de mercado	
	F4A4	El departamento de I+D+I trabaja en colaboración con proveedores para mejorar los procesos de logística y abastecimiento	
	F4A5	La organización desarrolla productos únicos que destaquen frente a la competencia en términos de innovación y calidad	
<p>La organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial</p>	D1O1	La empresa implementa programas de capacitación acerca de los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial, alineados con las exigencias del mercado automotriz	<p>Implementar un departamento enfocado en responsabilidad social empresarial en un horizonte de tiempo de tres años Mantener al personal capacitado mediante el cumplimiento de al menos el 95% del plan de capacitación de la organización en un horizonte de tiempo de tres años</p>
	D1O2	La organización integra la responsabilidad social empresarial como criterio en la selección y evaluación de aliados y socios estratégicos	
	D1O3	Se ha de establecer mecanismos de retroalimentación como encuestas y entrevistas tanto a clientes internos como externos acerca de su percepción sobre nuestras prácticas de responsabilidad social empresarial, fortaleciendo así la confianza y lealtad de los clientes	
	D1O4	La organización comunica de manera proactiva nuestra política de responsabilidad social empresarial, consolidándose así como empleador responsable y atractivo para nuevo talento	
	D1A1	Se ha implementar prácticas de responsabilidad social empresarial, las cuáles nos brinden beneficios por parte de entes gubernamentales, lo cual ayudará a mitigar la inflación de materias primas	
	D1A2	La organización realizará auditorías a sus proveedores para verificar el cumplimiento de los estándares y normativas relacionadas con la responsabilidad social empresarial	

	D1A3	La implementación de prácticas de responsabilidad social agrega valor a nuestros productos, lo cual nos permite penetrar en otros mercados y ser más competitivos
	D1A4	La organización realiza calificación y selección de proveedores de respaldo
	D1A5	La organización implementa un departamento de responsabilidad social empresarial, lo cual otorga una ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño, en términos generales, son variables, relaciones de variables u otros factores relevantes, contenidos en o referidos a los asuntos críticos y las estrategias de valor declarados, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que se emplean para evaluar la situación, la evolución o la tendencia de esos asuntos, en la procura de alcanzar los correspondientes objetivos estratégicos que se hayan planteado (Coronel, 2018). En la siguiente tabla se presentan los indicadores clave de desempeño planteados para cada uno de los objetivos estratégicos previamente mencionados

Tabla 9 Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño

Objetivos Estratégicos	Indicadores Clave de Desempeño
Aumentar el margen de rentabilidad de la organización en al menos 10% en un horizonte temporal de cinco años	Porcentaje de margen de rentabilidad
Mantener el índice de producto no conforme por debajo del 10% con respecto a la producción total en los próximos 3 años	Porcentaje de producto No Conforme
Mantener el índice de satisfacción del cliente en al menos un 80% en los próximos tres años	Porcentaje de satisfacción del cliente
Ampliar el portafolio de clientes de la empresa Tecnocyclo en al menos un 30% en los próximos tres años	Porcentaje de nuevos clientes
Ampliar el portafolio de productos en al menos un 50% de productos nuevos en un horizonte de tiempo de tres años	Porcentaje de nuevos productos
Mantener al personal capacitado mediante el cumplimiento de al menos el 95% del plan de capacitación de la organización en un horizonte de tiempo de tres años	Porcentaje de cumplimiento de capacitación
Implementar un departamento enfocado en responsabilidad social empresarial en un horizonte de tiempo de tres años	Departamento de RSE establecido al final del período de tres años

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un Sistema de Gestión Estratégica, que permite ver, cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de indicadores e inductores ejecutados a través de iniciativas. Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Además, mantiene el interés en la actuación a corto plazo, como también captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo (Cáceres, 2012). El CMI generalmente está compuesta por cuatro perspectivas:

- Perspectiva económica y financiera o de rendimiento: indica el desempeño financiero que se pretende obtener con la implementación de la estrategia empresarial.
- Perspectiva de clientes: señala el cumplimiento de las necesidades de los clientes y del segmento del mercado en el que participa la organización.
- Perspectiva de los procesos internos: indica el control y mejora continua de los procesos internos de la institución, comúnmente referido a la calidad, producción, costos y el tiempo.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: señala las habilidades y herramientas que son necesarias para que el personal potencie la capacidad de aprender y crecer.

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se procederá a utilizar dos instrumentos, siendo el mapa estratégico y el tablero de control, los cuales se desarrollarán a continuación.

3.5.1 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación visual integral de la estrategia empresarial, cuyo uso tiene la finalidad de validar los objetivos estratégicos de la organización (o bien los indicadores clave de desempeño), mostrando las relaciones de causa-efecto que se establecen entre estos, en las cuatro perspectivas en conjunto, y estableciendo su “orden de prioridad” de abajo hacia arriba, desde los que corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hasta aquellos de la perspectiva económica y financiera (Coronel, 2018).

A continuación, se expone el mapa estratégico correspondiente a la empresa Tecnocyclo, el cual se fundamenta en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, abarcando economía y finanzas, clientes y otros *stakeholders*, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

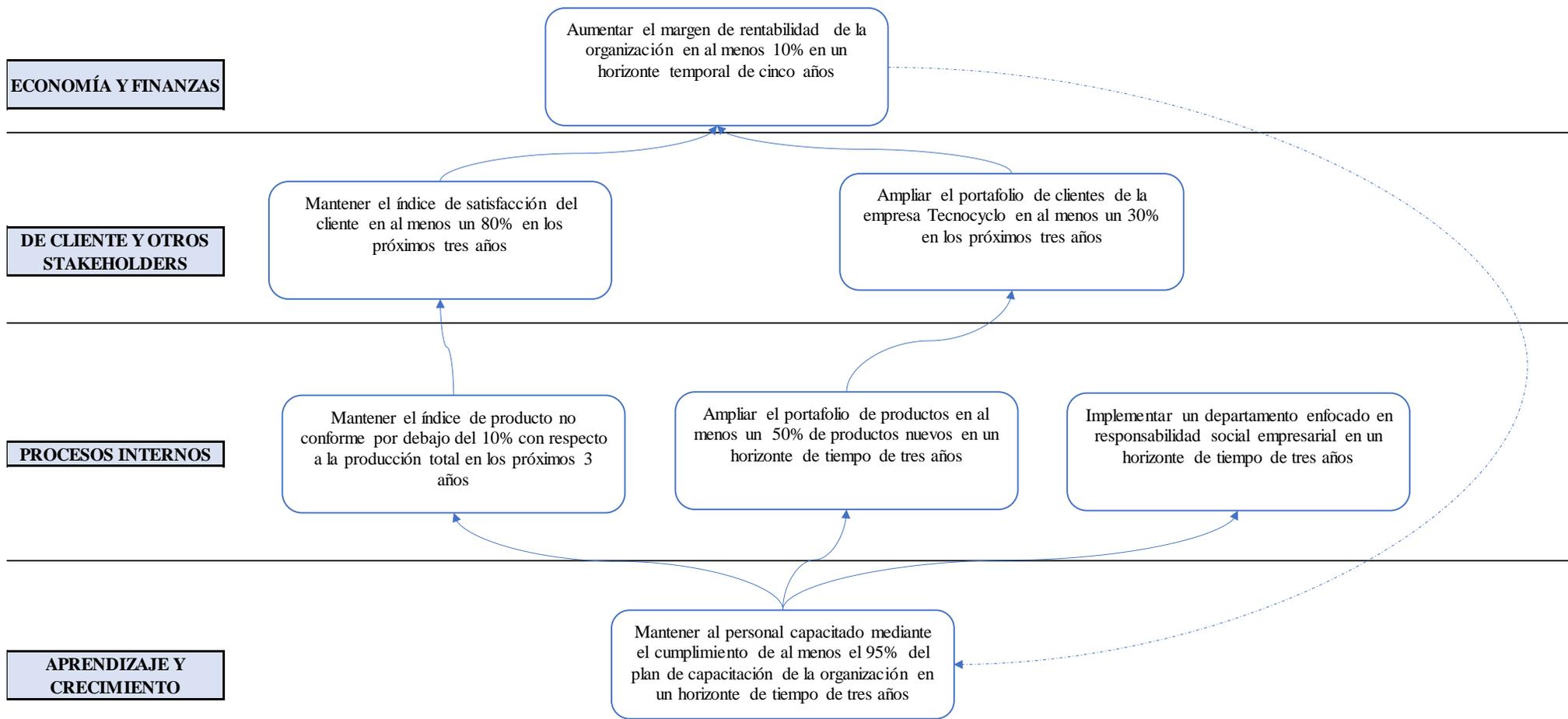


Ilustración 6 Mapa Estratégico

3.5.2 Tablero de Control

Se define como una matriz que consolida información fundamental sobre principales componentes de la gestión estratégica organizacional, posibilitando así su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de esta, el control y la retroalimentación. Los temas contenidos comúnmente son: temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategias integrales de valor y presupuesto referencial.

En base a lo anteriormente expuesto, se presenta el Tablero de Control de la empresa Tecnocylo:

Tabla 10 Formato para elaboración de Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Rentabilidad	Margen de rentabilidad de la compañía es medio-alto	Aumentar el margen de rentabilidad de la organización en al menos 10% en un horizonte temporal de cinco años	Porcentaje de margen de rentabilidad	La empresa ha de optimizar procesos y recursos, con el fin de reducir costos y aumentar el margen de rentabilidad	\$ 9.000,00
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	Adquisición y retención de clientes	Los productos cumplen con los estándares de calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes	Mantener el índice de satisfacción del cliente en al menos un 80% en los próximos tres años	Porcentaje de satisfacción del cliente	La organización ha de implementar un sistema de seguimiento al cliente, donde se tome en cuenta la retroalimentación del mismo, garantizando así una mejora continua en la calidad del servicio o producto	\$ 3.500,00
	Precio	El precio establecido por la empresa es competitivo	Ampliar el portafolio de clientes de la empresa Tecnocyclo en al menos un 30% en los próximos tres años	Porcentaje de nuevos clientes	Se debe gestionar e implementar estrategias de precios diferenciados para penetrar en nuevos mercados y atraer potenciales nuevos clientes	\$ 2.500,00
PROCESOS INTERNOS	Calidad	Los productos cumplen con los estándares de calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes	Mantener el índice de producto no conforme por debajo del 10% con respecto a la producción total en los próximos 3 años	Porcentaje de producto No Conforme	Se ha de implementar certificaciones internacionales y auditorías regulares a proveedores con el fin de garantizar la disminución de producto no conforme de toda la organización	\$ 15.000,00
	Diseño y desarrollo de productos	La empresa cuenta con un nuevo departamento de investigación, desarrollo e innovación	Ampliar el portafolio de productos en al menos un 50% de productos nuevos en un horizonte de tiempo de tres años	Porcentaje de nuevos productos	Tecnocyclo ha de implementar una política de Innovación y desarrollo de Productos, con el principal objetivo de ampliar nuestro portafolio de productos	\$ 6.000,00
	Responsabilidad Social	La organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial	Implementar un departamento enfocado en responsabilidad social empresarial en un horizonte de tiempo de tres años	Departamento de RSE establecido al final del período de tres años	Es necesario mantener un cumplimiento total en temas de responsabilidad social en el corto, mediano y largo plazo	\$ 4.200,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano	La organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial	Mantener al personal capacitado mediante el cumplimiento de al menos el 95% del plan de capacitación de la organización en un horizonte de tiempo de tres años	Porcentaje de cumplimiento de capacitación	La empresa dispone de personal interno y/o externo encargado de impartir las capacitaciones, así como de realizar evaluaciones teórico-prácticas para garantizar que el personal adquiera y comprenda el conocimiento sobre el tema.	\$ 3.000,00
	Adecuada gestión de la cadena de suministro					

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Plan Estratégico

El plan estratégico constituye el último componente de la planificación a largo plazo. Este documento es delineado mediante una matriz que detalla los elementos más importantes de la planificación, y además elementos que comprenden recursos humanos como físicos, responsables primarios y de apoyo, y presupuesto referencial destinado para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Finalmente, se establece un cronograma que sirve como guía para la implementación sistemática y controlada de cada una de las estrategias integrales de valor.

A continuación se expone la matriz para la implementación del plan estratégico de la empresa Tecnocylo:

Tabla 11 Formato para la elaboración de Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO																												
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La empresa Tecnociclo S.A. fundamentará primordialmente su estrategia empresarial en la excelencia de la calidad de sus productos y servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes. Este enfoque estratégico se respaldará mediante la implementación de factores clave, tales como el establecimiento de precios competitivos, capacidad de respuesta frente a contingencias y la constante innovación en procesos, equipos y maquinaria.																												
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO			
La empresa ha de optimizar procesos y recursos, con el fin de reducir costos y aumentar el margen de rentabilidad																						Gerente general Jefe comercial Gerente de producción	Computador Mobiliario de oficina	\$ 9.000,00	Gerente general Jefe comercial Gerente de producción	Asesor estratégico	Aumentar el margen de rentabilidad de la organización en al menos 10% en un horizonte temporal de cinco años	Incremento del margen de rentabilidad
La organización ha de implementar un sistema de seguimiento al cliente, donde se tome en cuenta la retroalimentación del mismo, garantizando así una mejora continua en la calidad del servicio o producto																						Jefe comercial Gerente de producción	Computador Mobiliario de oficina	\$ 3.500,00	Jefe comercial Gerente de producción	Asesor estratégico	Mantener el índice de satisfacción del cliente en al menos un 80% en los próximos tres años	Aumento del índice de satisfacción del cliente
Se debe gestionar e implementar estrategias de precios diferenciados para penetrar en nuevos mercados y atraer potenciales nuevos clientes																						Jefe comercial Asesor comercial	Computador Mobiliario de oficina	\$ 2.500,00	Jefe comercial Asesor comercial	Asesor estratégico	Ampliar el portafolio de clientes de la empresa Tecnociclo en al menos un 30% en los próximos tres años	Incremento del portafolio de clientes
Se ha de implementar certificaciones internacionales y auditorías regulares a proveedores con el fin de garantizar la disminución de producto no conforme de toda la organización																						Gerente de producción	Computador Mobiliario de oficina Instrumentos de medición y verificación	\$ 15.000,00	Gerente de producción	Asesor estratégico	Mantener el índice de producto no conforme por debajo del 10% con respecto a la producción total en los próximos 3 años	Disminución del índice de producto no conforme
Tecnociclo ha de implementar una política de Innovación y desarrollo de Productos, con el principal objetivo de ampliar nuestro portafolio de productos																						Gerente General Gerente de producción	Computador Mobiliario de oficina	\$ 6.000,00	Gerente General Gerente de producción	Asesor estratégico	Ampliar el portafolio de productos en al menos un 50% de productos nuevos en un horizonte de tiempo de tres años	Incremento del portafolio de productos ampliado
Es necesario mantener un cumplimiento total en temas de responsabilidad social en el corto, mediano y largo plazo																						Gerente General Gerente administrativo-financiero Contador	Computador Mobiliario de oficina	\$ 4.200,00	Gerente General Gerente administrativo-financiero Contador	Asesor estratégico	Implementar un departamento enfocado en responsabilidad social empresarial en un horizonte de tiempo de tres años	Departamento de Responsabilidad Social Empresarial
La empresa dispone de personal interno y/o externo encargado de impartir las capacitaciones, así como de realizar evaluaciones teórico-prácticas para garantizar que el personal adquiera y comprenda el conocimiento sobre el tema.																						Gerente general Coordinador de Talento Humano	Computador Mobiliario de oficina	\$ 3.000,00	Gerente general Coordinador de Talento Humano	Asesor estratégico	Mantener al personal capacitado mediante el cumplimiento de al menos el 95% del plan de capacitación de la organización en un horizonte de tiempo de tres años	Personal capacitado

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En conclusión, se ha establecido la planeación a largo plazo para la organización Tecnocylo S.A., partiendo con el análisis de su cadena de valor y mapa de procesos, seguido de la identificación de temas críticos como: Rentabilidad, Calidad, Precio, Adecuada gestión de la cadena de suministro, Adquisición y retención de clientes, Responsabilidad Social, Diseño y desarrollo de productos y Capital humano. A partir de estos temas, se formularon asuntos estratégicos internos y externos, y se realizó un análisis FO, FA, DO, DA, identificando asuntos críticos como el margen de rentabilidad de la compañía es medio-alto, los productos cumplen con los estándares de calidad internacionales, solicitados por las marcas y/o clientes, el precio establecido por la empresa es competente, la empresa cuenta con un nuevo departamento de investigación, desarrollo e innovación y, por último, la organización carece de los procesos formales de capacitación, socialización y comunicación necesarios para abordar de manera integral los fundamentos y alcances de la responsabilidad social empresarial. Después, se procedió a determinar mediante evaluación de robustez que los asuntos críticos poseen una robustez estratégica mayor que los asuntos estratégicos externos. Esta situación convoca a diseñar estrategias para aprovechar dicha robustez interna y fomentar la robustez externa. El siguiente paso es la formulación de estrategias de valor que se utilizarán para el cumplimiento de los siete objetivos estratégicos establecidos para los próximos cinco años, los cuales están relacionados con la rentabilidad de la organización, índice de producto no conforme, satisfacción del cliente, portafolio de clientes y productos, capacitación al personal, responsabilidad social empresarial. El progreso y el rendimiento de estos objetivos se van a monitorear a través de indicadores clave de desempeño. El cuadro de mando integral se utiliza para visualizar las interrelaciones de causa y efecto entre las perspectivas estratégicas, mediante dos herramientas: el mapa estratégico y el tablero de control. Finalmente, se elaboró un plan estratégico detallado, que incluye un

cronograma, recursos necesarios y responsabilidades, para guiar la implementación y control de iniciativas estratégicas, asegurando la efectividad en la consecución de los objetivos organizacionales a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO IV: Planificación a Corto Plazo

Para finalizar el proceso de desarrollo del direccionamiento estratégico para la empresa Tecnocylo S.A., se procederá a la elaboración de la planificación a corto plazo, esta etapa consiste en la delineación de los objetivos a corto plazo, los cuales se derivan de los objetivos estratégicos previamente establecidos, así como del Plan Operativo Anual (POA), en el cual se detallarán las acciones a realizar, el tiempo estimado de ejecución, los recursos necesarios para su cumplimiento, los responsables asignados y la evidencia correspondiente para evaluar el grado de cumplimiento.. La relevancia de implementar planificación a corto plazo radica en la capacidad que proporciona a la empresa para verificar la efectividad de la ejecución del plan estratégico y adoptar medidas correctivas en caso de identificar deficiencias.

4. Planificación a Corto Plazo

La elaboración de la planificación a corto plazo se lleva a cabo preservando la esencia fundamental de la misión, visión y estrategia empresarial previamente establecidas. Este proceso implica la creación de mecanismos adecuados para integrar los resultados de la planificación a largo plazo. Normalmente, la planificación a corto plazo se realiza anualmente y consta de dos componentes principales para su implementación: los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales (POA).

4.1 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben conseguir dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento integral o parcial de la organización, en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos anteriormente

planteados (Coronel, 2018). A continuación, se presentan los objetivos a corto plazo de la empresa Tecnocylo S.A.:

Tabla 12 Formato básico para la formulación de los objetivos a corto plazo

Objetivos Estratégicos	Objetivos a Corto Plazo
Aumentar el margen de rentabilidad de la organización en al menos 10% en un horizonte temporal de cinco años	Aumentar el margen de rentabilidad de la empresa al menos en un 2% el próximo año
Mantener el índice de producto no conforme por debajo del 10% con respecto a la producción total en los próximos 3 años	Disminuir el producto no conforme de producción en un mínimo de 3% en un horizonte de tiempo de un año
Mantener el índice de satisfacción del cliente en al menos un 80% en los próximos tres años	Aumentar la satisfacción del cliente en al menos 26% en el próximo año
Ampliar el portafolio de clientes de la empresa Tecnocylo en al menos un 30% en los próximos tres años	Ampliar el portafolio de clientes de la empresa Tecnocylo por lo menos en un 10% en el próximo año
Ampliar el portafolio de productos en al menos un 40% de productos nuevos en un horizonte de tiempo de tres años	Ampliar el portafolio de productos en al menos un 8% de productos nuevos en un horizonte de tiempo de un año
Mantener al personal capacitado mediante el cumplimiento de al menos el 95% del plan de capacitación de la organización en un horizonte de tiempo de tres años	Actualizar el plan de capacitación con lo nuevos requerimientos del personal semestralmente
Implementar un departamento enfocado en responsabilidad social empresarial en un horizonte de tiempo de tres años	Elaborar un proyecto de factibilidad de la implementación del Departamento de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el primer trimestre del año

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Plan Operativo de Anual

El último paso en el proceso de dirección estratégica es la elaboración del Plan Operativo Anual, el cual se lo se desarrolla a partir de los objetivos a corto plazo previamente establecidos.

El Plan Operativo Anual se define como un "plan detallado que describe las actividades operativas que se llevarán a cabo durante un año fiscal para lograr los objetivos a corto plazo de la organización". Este plan sirve como una hoja de ruta para la organización, brindando una guía clara a los equipos de trabajo sobre las acciones, responsabilidades y plazos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos (Jacobs & Chase, 2016).

Con base en lo anteriormente expuesto, procedemos a presentar el plan operativo anual para la empresa Tecnocylo S.A.:

Tabla 13 Formato básico para la elaboración de un plan operativo anual

PLAN OPERATIVO ANUAL																			
ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR: Todas las estrategias mencionadas en el Plan Estratégico.																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Levantamiento de oportunidades de optimización en la estructura del costo de producción y precio de venta													Gerente de Producción Analista de Producción	Computadora Mobiliario de oficina	\$ 200,00	Gerente General		Aumentar el margen de rentabilidad de la empresa al menos en un 2% el próximo año	Aumento del margen de rentabilidad
Elaboración de un plan de acciones correctivas para el corto plazo con el objetivo de disminuir el porcentaje de producto no conforme													Gerente de Producción Supervisor de Tecnología	Computadora Mobiliario de oficina	\$ 250,00	Gerente General		Disminuir el producto no conforme de producción en un mínimo de 3% en un horizonte de tiempo de un año	Reducción del índice de producto no conforme
Contratación de una empresa consultora externa que nos permita ejecutar acciones de fidelización y satisfacción de clientes y stakeholders													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 1.500,00	Gerente General	Personal contratado	Aumentar la satisfacción del cliente en al menos 26% en el próximo año	Aumento del índice de satisfacción del cliente
Elaboración de un estudio de mercado que nos permita identificar potenciales clientes nuevos													Jefe de Marketing Jefe Comercial	Computadora Mobiliario de oficina	\$ 250,00	Gerente General		Ampliar el portafolio de clientes de la empresa Tecnocylo por lo menos en un 8 % en el próximo año	Aumento del portafolio de clientes
Contratación de una empresa consultora externa para implementar tecnologías en I+D con el fin de ofertar nuevos productos y/o servicios													Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 1.200,00	Gerente General	Personal contratado	Ampliar el portafolio de productos en al menos un 8% de productos nuevos en un horizonte de tiempo de un año	Aumento de portafolio de productos
Implementación y ejecución del plan de capacitación integral interno y externo de la organización													Coordinador de TTHH	Computadora Mobiliario de oficina	\$ 650,00	Gerente General		Actualizar el plan de capacitación con lo nuevos requerimientos del personal semestralmente	Cumplimiento del plan de capacitación
Recopilación de información financiera e identificación de costos y beneficios asociados a la creación del departamento													Gerente Administrativo - Financiero Gerente de Producción Contador	Computadora Mobiliario de oficina	\$ 300,00	Gerente General	Personal contratado	Elaborar un proyecto de factibilidad de la implementación del Departamento de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el primer trimestre del año	Proyecto de factibilidad de la implementación del Departamento de Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En conclusión, los objetivos a corto plazo establecidos por Tecnocyclo S.A., tales como la optimización del margen de rentabilidad, la reducción del producto no conforme, el aumento de la satisfacción del cliente, la ampliación del portafolio de clientes y productos, la ejecución del plan de capacitación y el mantenimiento del cumplimiento de la normativa aplicable, son caracterizados por su especificidad, medibilidad, alcanzabilidad, relevancia y plazo definido, por lo cual estos objetivos proporcionan metas claras y tangibles para orientar las acciones de la empresa.

En consecuencia, la formulación de estos objetivos conlleva la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), el cual detalla las acciones necesarias, el cronograma de implementación, los recursos asignados, los responsables designados, el presupuesto estimado, y la evidencia asociada a cada uno de los objetivos a corto plazo establecidos. Esta planificación estructurada proporciona una guía clara y organizada para el cumplimiento efectivo de los objetivos en el plazo inmediato, demostrando el compromiso de la empresa con una planificación sistemática y orientada a la acción.

Conclusiones

El proceso de análisis y desarrollo de un plan estratégico para Tecnocylo S.A. ha proporcionado una visión integral para guiar su crecimiento y expansión futura. A través del levantamiento de información y la formulación de objetivos a corto y largo plazo, se ha sentado una base sólida para orientar las acciones de la empresa en el cumplimiento de su misión y visión empresarial. En las siguientes líneas, se resaltarán los principales hallazgos y recomendaciones derivados de este estudio.

El levantamiento de información se efectuó mediante un análisis situacional inicial de la empresa, a través de reuniones y entrevistas con la alta dirección. La información recabada sirvió como punto de partida para la elaboración del direccionamiento estratégico. Se presentó una propuesta integral de direccionamiento estratégico, abarcando la identificación y definición de nuevos valores estratégicos, así como la formulación de una nueva misión, visión y estrategia empresarial, todo ello basado en datos obtenidos de fuentes secundarias y primarias. Esta propuesta tiene como objetivo facilitar un crecimiento y expansión controlada y óptima de la empresa en su ámbito de negocio. En la definición de los objetivos a largo plazo se consideraron aspectos estratégicos, objetivos y metas con un horizonte temporal de hasta 5 años, junto con indicadores clave de desempeño, un cuadro de mando integral y la elaboración de un plan estratégico, el cual se sustenta en las directrices establecidas por la alta dirección de Tecnocylo S.A.

Para el corto plazo, se estableció un Plan Operativo Anual (POA) que permitirá a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos establecidos, incluyendo acciones, cronograma y asignación de responsabilidades por parte de Tecnocylo S.A. Los objetivos a corto plazo propuestos para la empresa incluyen la optimización del margen de rentabilidad, la reducción del producto no conforme, el aumento de la satisfacción del cliente, la ampliación del portafolio de

clientes y productos, la ejecución del plan de capacitación y el mantenimiento del cumplimiento de la normativa aplicable.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Tecnocyclo llevar a cabo la implementación del direccionamiento estratégico propuesto mediante un proceso estructurado. Asimismo, se sugiere difundir el plan a todos los niveles de la organización, asegurando que el personal sea consciente del respaldo y compromiso de los altos mandos con la ejecución del mismo.

Es importante destacar que la gestión estratégica es un proceso dinámico y continuo, por lo tanto, se recomienda realizar revisiones periódicas y actualizaciones del plan estratégico y del plan operativo anual. Se sugiere llevar a cabo conjuntamente con la alta dirección seguimientos semestrales y anuales para evaluar el avance y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este enfoque garantizará la alineación de las acciones con la estrategia empresarial y permitirá ajustes oportunos para adaptarse a cambios internos o externos, lo cual nos otorgará una ventaja competitiva.

Bibliografía

- Arano Chávez, R., Delfín Beltrán, L., & Escudero Macul, J. (2015). *LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS GENERADORA DE VENTAJAS COMPETITIVAS*. Veracruz: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su Aplicación en una empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Coronel, I. (2018). *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral*. Cuenca: Imprenta Digital Universidad del Azuay.
- Cuervo, A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad*. Madrid: Papeles de Economía Española.
- Encalada, D. (2023). *Planeación Estratégica: Visión*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Espinosa, P. I. (2015). *Introducción a la Mercadotecnia*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Fiallos, M. N. (2018). *DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES EN UNA FÁBRICA DE SERVICIOS Y SU EFECTO EN LA PRODUCCIÓN*. Babahoyo: Universidad Técnica De Babahoyo.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración financiera*. México D.F: Pearson.
- González, A. (2023). *Modelo de Planeación Estratégica y VSM para la fábrica productos LA GRACIA*. Cuenca: Universidad del Azuay .
- Gualle Brito, V. E. (2010). *DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALANGASÍ LTDA*. Quito: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE).
- Jacobs, R., & Chase, R. (2016). *Administración de Operaciones* . México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México : Prentice-Hall.
- Londoño, I., & Botero, J. (2012). *Aproximación al concepto de cadena de valor a luz de la teoría de Michael Porter*. Armenia: Sinapsis.
- Manene, L. (2014). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA, CARACTERÍSTICAS Y USO*. San Cristóbal: Universidad Católica del Táchira.
- Nordhaus, W., & Samuelson, P. (2005). *Economía*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Peréz, D. (2006). *El Precio. Tipos y Estrategias de fijación*. Madrid: Escuela de Organización Industrial (EOI).
- Pinto, J., Soto, Y., Gutiérrez, A., & Castillo, J. (2003). *JUSTE, ESTRUCTURA Y AMBIENTE COMO FACTORES CLAVES EN LA TEORÍA DE CONTINGENCIAS*. Cali: UNIVERSIDAD ICESI.
- Ponce, H. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES*. México : Enseñanza e Investigación en Psicología.
- Salau, L. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA “PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo .
- Sangri Coral, A. (2014). *Introducción a la Mercadotecnia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Verdugo, C. (2023). *Modelo de planeación estratégica y Value Stream Mapping para la empresa Carrocerías Olímpica* . Cuenca: Universidad del Azuay.