

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“INDUSTRIAS METALCAR CIA LTDA”

AUTOR: LUIS JAVIER ESPINOSA GALARZA

DIRECTOR: MGTR. NELSON IVÁN BENALCAZAR ATIENCIA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

QUITO, AGOSTO 2025

DIRECTOR

Mgtr. Benalcázar Ivan

LECTOR

Mgtr. Mancheno Paulina

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios que siempre me ha dado la fuerza para alcanzar mis objetivos en la vida es quien me ha creado y me ha dado la sabiduría.

A mi esposa que con su amor demostrado siempre al estar cerca de mi corazón me ha dado el ánimo necesario para cumplir esta meta.

A mis hijos que con su demostración de cariño me han transmitido su ternura que ha sido mi fuerza.

A mis padres que siempre están de cerca y son el puntal para seguir alcanzando metas en esta vida terrenal.

A mi director de Tesis al Mgtr. Benalcázar Ivan, por su guía, dirección y excelente don de ayuda y enseñanza.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios porque siempre me demuestra su amor a través del apoyo, guía, soporte animo que es demostrado en las personas a mi alrededor, tengo la confianza que este título me permitirá poder seguir cumpliendo mi propósito en esta vida.

Agradezco a mi esposa que con amor demostrado ha hecho sentirme amado, gracias por ser una esposa ejemplar.

Agradezco a mi padre Luis Espinosa, que es mi mentor, mi ayuda y mi guía sin tu apoyo hubiese sido muy complicado conseguir este título.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
ABSTRACT	XI
CAPITULO I	12
ESTADO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	12
1.1. Introducción.....	12
1.2. Datos de la Empresa	13
1.3. Organigrama de la empresa etapa Sector Automotriz	13
1.4. Organigrama de la Empresa actualizado	15
1.5. Mapa de Procesos en la etapa del Sector Automotriz	18
1.6. Mapa de Procesos actualizado.....	20
1.7. Planteamiento del Problema.....	21
1.8. Problema	22
1.9. Sistematización del problema.....	22
1.10. Objetivo General	23
1.11. Objetivos específicos	23
1.12. Justificación.....	23
CAPÍTULO II	25
MARCO CONCEPTUAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.1 Diagnostico.....	25
2.2 Análisis del Macroentorno	27
2.2.1 Análisis PESTEL	27
2.3. Análisis del Microentorno	32
2.3.1. Amenaza de entrada	32
2.3.2. El Poder de los proveedores	33
2.3.3. El Poder de los compradores	33
2.3.4. La Amenaza de los sustitutos	34

2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	34
2.4. Análisis FODA	36
2.4.1. Fortalezas	36
2.4.2. Debilidades	36
2.4.3. Oportunidades	36
2.4.4. Amenazas	36
2.5. Direccionamiento Estratégico.....	38
2.5.1 Misión.....	38
2.5.2. Visión.....	38
2.5.3. Valores Corporativos.....	38
2.5.4 Objetivos Estratégicos.....	39
CAPITULO III.....	41
MARCO METODOLÓGICO Y PROPUESTA DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO	41
3.1. Marco Metodológico	41
3.2. Enfoque de la Investigación	41
3.3. Tipo de investigación	41
3.4. Diseño de la investigación	41
3.5. Población y muestra	42
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.7. Técnica de análisis de la información	43
3.8. Encuesta a la Alta Dirección	43
3.9. Tabulación de Datos de la encuesta semi estructurada.	48
3.10. Diseño del Mapa Estratégico	61
3.10. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	62
3.11. Indicadores clave KPI.....	63
3.11.1 Indicadores Clave KPI – Perspectiva Financiera.....	63
3.11.2. Indicadores Clave KPI – Perspectiva Clientes	65
3.11.3. Indicadores Clave KPI – Procesos internos	67
3.11.4. Indicadores Clave KPI – Formación y Crecimiento (Personas).....	69
3.12. Plan Operativo	71

3.13. Círculo de Deming	75
3.13.1. Seguimiento de la Planificación estratégica	75
3.13.2. Evaluación y Monitoreo	75
3.13.3. Toma de decisiones	78
CAPITULO IV	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
4.1. Conclusiones	79
4.2. Recomendaciones	80
CAPITULO V	81
ANEXOS	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa etapa Sector Automotriz	15
Figura 2. Organigrama de la empresa	18
Figura 3. Organigrama de la empresa	20
Figura 4. Organigrama de la empresa actualizado	21
Figura 5. PESTEL	27
Figura 6. PIB Sector Manufacturero alimenticio y No alimenticio	29
Figura 7. Matriz Probabilidad vs Impacto	30
Figura 8. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	32
Figura 9. Años de desempeño en la Empresa.....	48
Figura 10. Nivel de educación de los socios	49
Figura 11. Formación profesional de los socios	49
Figura 12. Experiencia en cargos en METALCAR del socio Javier Espinosa.....	50
Figura 13. Experiencia en cargos en METALCAR del socio Luis Espinosa	50
Figura 14. Horas destinadas a la empresa mensualmente	51
Figura 15. Percepción del estado actual por los socios	52
Figura 16. Medidas que se ha tomado para la sostenibilidad financiera y operativa	52
Figura 17. La empresa tiene una visión definida.....	53
Figura 18. Qué tipo de empresa desean los socios se convierta en el futuro	53
Figura 19. Fortalezas de la empresa	54
Figura 20. Áreas para mejorar en la empresa.....	55
Figura 21. Capacidad del personal técnico percibido por Javier Espinosa.....	55
Figura 22. Capacidad del personal administrativo percibido por Javier Espinosa	56
Figura 23. Capacidad del personal administrativo percibido por Javier Espinosa	56
Figura 24. Percepción de los socios sobre la competencia	57
Figura 25. Percepción de los socios sobre las oportunidades del mercado	58
Figura 26. Percepción de los socios sobre las principales amenazas externas	58
Figura 27. Los socios consideran que los procesos están estandarizados y si existe KPIs	59
Figura 28. Valores que los socios consideran para la empresa	59
Figura 29. ¿Existe apertura por los socios a la innovación?.....	60
Figura 30. Cuantos años trabajo la empresa con una Planificación Estratégica.....	60
Figura 31. Percepción de los socios sobre la utilidad de una Planificación Estratégica....	61
Figura 32. Mapa estratégico relaciones casusa-efecto	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz PESTEL.....	31
Tabla 2. Matriz 5 Fuerzas de Porter.....	35
Tabla 3. Matriz FODA	37
Tabla 4. <i>Cuadro de Mando y KPI Perspectiva Financiera.</i>	64
Tabla 5. <i>Cuadro de Mando y KPI Perspectiva Clientes.</i>	66
Tabla 6. <i>Cuadro de Mando y KPI Procesos Internos.</i>	68
Tabla 7. Cuadro de Mando y KPI Perspectiva Formación y Crecimiento.....	70
Tabla 8. <i>Plan Operativo Perspectiva Financiera</i>	72
Tabla 9. Plan Operativo Perspectiva Clientes	73
Tabla 10. Plan Operativo Perspectiva Procesos internos	73
Tabla 11. Plan Operativo Perspectiva Procesos Personas	74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de estudio de investigación se desarrolla sobre la problemática de la empresa Industrias Metalcar Cia Ltda, fundada en el año 1990 por el Sr. Luis Espinosa Ruiz, esta empresa con cerca de 35 años de trayectoria en el sector industrial Metalmecánico, la compañía nace como respuesta de tener mayor integración y fabricación de componentes automotrices para la naciente industria automotriz ecuatoriana que da sus primeros pasos en la década de los setenta.

Para la empresa su desarrollo principal lo realizo como fabricante de partes y piezas para las ensambladoras de autos en el Ecuador siendo su cliente más importante la empresa transnacional General Motors ubicada en la ciudad de Quito, esta compañía cesa sus operaciones en el país en el año 2024.

Este trabajo de estudio evidencia como la alta dependencia de un sector poco industrializado, con altas sensibilidades de desarrollo industrial resulta tener un alto riesgo para la sostenibilidad de una empresa, si esta no busca su diversificación empresarial.

Por lo tanto, se plantea la necesidad inequívoca del desarrollo de un plan estratégico para el nuevo enfoque que tiene la empresa en la prestación de servicios de soluciones de ingeniería, proyectos metalmecánicos y servicios de mecanizado. Se realiza un análisis de cómo está funcionando el nuevo organigrama y el mapa de procesos que buscan generar valor al cliente final, también el análisis del macroentorno y microentorno, como el análisis de competitividad del sector industrial mediante las 5 Fuerzas de Porter, para decantar en la Misión, Visión renovada para la empresa y el desarrollo de los objetivos estratégicos como los indicadores claves de los procesos KPI, para alcanzar los objetivos planteados y construir una gestión que fortaleza, alinee y dirija a la empresa al crecimiento sostenido en el nuevo sector industrial en la prestación de servicios.

Palabras claves: Plan Estratégico, gestión empresarial, procesos, sector metalmecánico.

ABSTRACT

This research study focuses on the problems of Industrias Metalcar Cia Ltda., founded in 1990 by Mr. Luis Espinosa Ruiz. This company, with nearly 35 years of experience in the metalworking industry, was born in response to a desire for greater integration and manufacturing of automotive components for the nascent Ecuadorian automotive industry, which began in the 1970s.

The company's main activity was as a manufacturer of parts and components for automobile assembly plants in Ecuador. Its most important client was the transnational corporation General Motors, located in Quito. This company will cease operations in the country in 2024.

This study demonstrates how a high dependence on a poorly industrialized sector with high sensitivity to industrial development poses a high risk to a company's sustainability if it does not pursue business diversification. Therefore, there is an unequivocal need to develop a strategic plan for the company's new approach to providing engineering solutions, metalworking projects, and machining services. An analysis of the functioning of the new organizational chart and the process map that seek to generate value for the end customer are carried out. An analysis of the macro and microenvironment, including an analysis of the competitiveness of the industrial sector using Porter's Five Forces, is also included. This analysis will result in a renewed Mission and Vision for the company and the development of strategic objectives as key indicators for the KPI processes. This will help achieve the stated objectives and build a management system that strengthens, aligns, and guides the company toward sustained growth in the new industrial sector for providing services.

Keyword: Strategic Plan, business management, processes, metalworking sector.

CAPITULO I

ESTADO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1. Introducción

El desarrollo de este trabajo de titulación se lo ha definido sobre la empresa INDUSTRIAS METALCAR CIA LTDA, una empresa que se ha desarrollado en el sector de la Industria Automotriz Ecuatoriana, una industria que se ha mantenido en el Ecuador desde la década de 1970 como iniciativa de cooperación de Industrializar a los países miembros de la Comunidad Andina, comenzando con operaciones de la primera ensambladora en el Ecuador de la empresa AYMESA y para finales de la década de 1970 con el inicio de las operaciones de General Motors en el Ecuador, esta industria siempre se ha visto desafiada en la competitividad para el desarrollo de los productos producidos en el País, considerando que el abastecimiento de las partes CKD que son fundamentales para el ensamblaje de autos ha hecho que esta industria siempre esté relacionada con los mercados internacionales, razón por la cual la globalización ha sido un factor predominante y de comparación de precios, tal es así que para la década de 1980 en Ecuador se prohibió la importación de autos a fin de fortalecer esta Industria en nuestro país. La empresa Industrias Metalcar con cerca de 40 años como proveedora de partes y piezas metálicas para las ensambladoras de autos en Ecuador ha entregado productos tales como: parrillas portamaletas para Onmibuses, varillas de capot, soportes de batería, Brackets estampados para la carrocería, protectores de combustible entre otras partes más, estos componentes entregados por 4 décadas a las ensambladoras del país tales como: General Motors-OBB, MARESA y AYMESA, estas empresas consideradas ancla porque han cooperado con el crecimiento de nuevas fábricas en el Ecuador para el desarrollo de productos de partes y piezas en los vehículos ensamblados en el País.

1.2. Datos de la Empresa

La empresa Industrias Metalcar Cia Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Provincia de Pichincha, en Ecuador. Fundada por el Ing. Luis Espinosa Ruiz en el año de 1990 con registro en el MIC (Ministerio de Industrias y Comercio), con registro de artesano y que para la presente fecha ya cuenta con cerca de 35 años en el mercado de la Industria Metalmeccánica. Durante este trayecto de la empresa ha sido proveedora de partes y piezas para la industria automotriz siendo sus principales clientes las ensambladoras de autos tales como: GM-OBB, AYMESA y MARESA, de la misma forma ha sido proveedora para las empresas autopartistas todas estas compañías ubicadas en la ciudad de Quito.

Sus principales líneas de negocio en la actualidad son:

- Fabricación de piezas metálicas en serie; las cuales se suministra para cualquier industria en el país.
- Servicios integrales de mantenimiento industrial; los cuales se ofrece a las fábricas localizadas en la ciudad de Quito.

La empresa en los últimos 4 años ha comenzado a ofrecer los servicios integrales de mantenimiento industrial, como resultado de diversificar sus servicios en el mercado como respuesta antes los escenarios VUCA acrónimo de Volátil, Incierto, Complejo y ambiguo (Molano, 2017).

1.3. Organigrama de la empresa etapa Sector Automotriz

La empresa es de contexto familiar la cual ha mantenido un organigrama que le permita tener claro a cada colaborador el orden de jerarquía en la toma de decisiones y a quien responden sobre las actividades a cargo. Los accionistas siempre han tenido un enfoque de ser lo más productivos y prácticos para encontrar las mejores fortalezas competitivas para enfrentar el mercado (ESERP, 2023). Este organigrama tenía un enfoque organizativo de optimizar la producción masiva y el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

En el organigrama mostrado en la Figura 1, se evidencia una jerarquía en donde las áreas de producción y calidad era protagonistas y estratégicas, considerando la inexistente área

comercial, reducida a tan solo la gestión de ventas que se podrá observar en el Mapa de procesos presentado en la Figura 3.

Las características de este organigrama eran las siguientes:

- **Gerencia General:** Encargado de la dirección de la empresa, provisión de recursos, revisión y supervisión de: gestión financiera, cumplimiento de la producción, coordinación de las necesidades operacionales.
- **Sub-Gerente General:** encargado de la revisión, cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9001: 2008, ISO-TS 16949, representante institucional ante clientes, gremios y proveedores, filtrar la información para la toma de decisiones del Gerente General, llevar a cabo la gestión de los clientes en la apertura de nuevos negocios.
- **Coordinador de Compras y Ventas:** encargado de la gestión de ventas desde la elaboración y envío de cotizaciones, aseguramiento de los requisitos de las normas ISO en su proceso para el aseguramiento de la calidad. También era encargado de la adquisición de materias primas para la producción, insumos, repuestos y servicios necesarios para la operación.
- **Coordinador de Producción:** responsable del cumplimiento de la producción, reduciendo los desperdicios en los procesos de fabricación, mantener los stocks de producto terminado para la oportuna entrega al cliente, el cumplimiento de los requisitos de los clientes en las especificaciones del producto, mantener el orden y la limpieza de las instalaciones de la planta de producción.
- **Coordinador de Nuevos Desarrollos y Mantenimiento:** Diseñar productos y desarrollar procesos Operativos efectivos de manufactura que cumplan con los requisitos del cliente. Garantizar la Disponibilidad y fiabilidad de maquinaria, herramientas, JIG, racks, infraestructura, equipos de calibración - verificación, hardware - Software y Transporte.
- **Administración y Talento Humano:** Asegurar que el personal que trabaja en sea competente en el puesto de trabajo en base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada., identificando las necesidades de formación y consiguiendo la competencia de todo el personal. Proporcionar formación al personal en cualquier puesto de trabajo nuevo o modificado. Motivar al personal para alcanzar los

objetivos de calidad, realizar mejoras continuas y crear un entorno de trabajo agradable que promueva la innovación. Medir el grado en el que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y como estas contribuyen a alcanzar los objetivos de la calidad. Prevenir la realización de actos inseguros en la organización y mantener un ambiente de trabajo limpio y seguro.

- **Coordinador de Logística y Bodegaje:** encargado de garantizar que las entregas se realicen a tiempo, en cantidades, en empaque y en la ubicación física acordada por el cliente (interno-externo). Recibir, inspeccionar y almacenar la materia prima, insumos y producto terminado en sus estanterías correspondientes, aplicando el método FIFO. Garantizar la entrega de todos los documentos requeridos por el cliente.

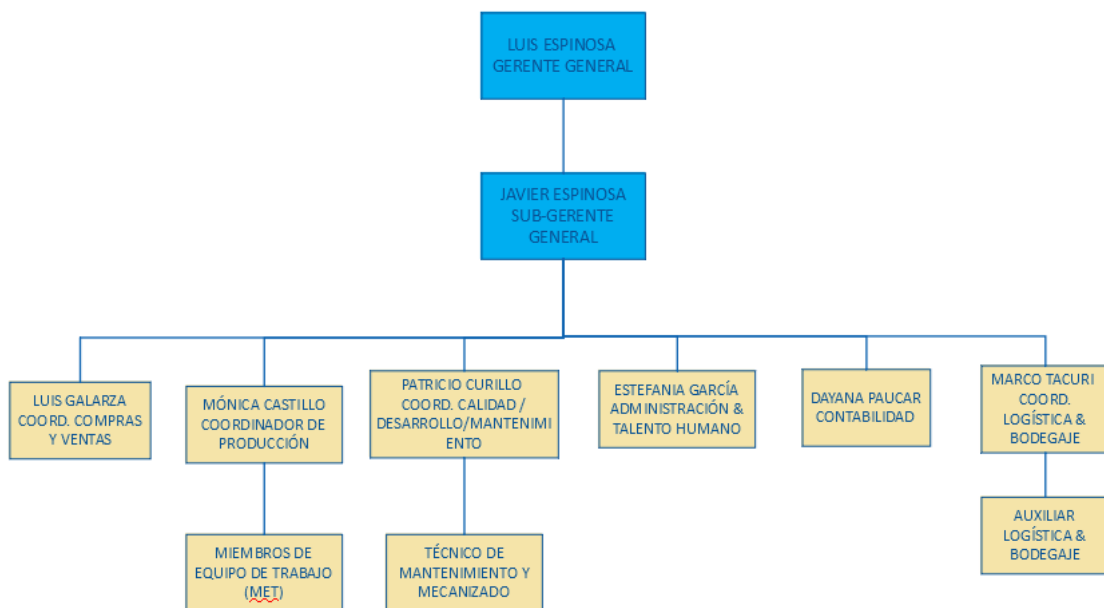


Figura 1. Organigrama de la empresa etapa Sector Automotriz

Fuente: Industrias Metalcar, 2020.

1.4. Organigrama de la Empresa actualizado

La estructura organizativa se comprende de la siguiente forma, la cual fue reestructurada en el año 2020 luego de la Pandemia del COVID 19, en la cual la empresa tuvo que reducir todo su personal por la baja de ventas de forma drástica en el sector automotriz, esto condujo a que se re configure todos los esfuerzos a la prestación de servicios de mantenimiento industrial y servicios de mecanizado, este organigrama fomenta la agilidad en la atención de los servicios, la capacidad comercial y una adaptación a proyectos de distinta complejidad, este organigrama busca una dar una dinámica más ágil pero manteniendo una estructura básica orientada a cumplir las necesidades del cliente en requerimientos técnicos y plazos de entrega:

Las características principales del organigrama actual son las siguientes, en base a las funciones del cargo:

- **Junta de accionistas:** este comité busca los mecanismos y estrategias más saludables de inversión o reinversión de las utilidades sobre todo enfocado a mantener competitiva la empresa para enfrentar los nuevos desafíos de la nueva línea de negocio sobre todo para la adquisición de maquinaria.
- **Gerencia General y Comercial:** en cuanto a las Gerencia General estará a cargo de las funciones estratégicas para definir y liderar el plan estratégico de la empresa, toma de decisiones sobre inversiones, diversificación de servicios y apertura de nuevos mercados, representar a la empresa frente a gremios, clientes estratégicos, definir las políticas en la empresa en temas de calidad, seguridad, sostenibilidad y ética empresarial, supervisar el desempeño general de todas la áreas, garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros, operativos y comerciales.

En cuanto a las responsabilidades de la Gerencia Comercial, están desarrollar e implementar la estrategia comercial, la captación de nuevos clientes, dirigir el proceso de ventas con un alcance desde la prospección, elaboración de cotizaciones, negociación, cierre y seguimiento postventa, gestionar la relación con clientes estratégicos para mantener trabajos o proyectos recurrentes, identificar oportunidades de mercado en la participación de licitaciones, ferias y eventos sectoriales. Definir las políticas de precios y márgenes, analizar la competencia y tendencias de los sectores industriales. Adicional estará siempre coordinando con el

área de producción para cumplir la calidad y tiempos de entrega, asegurar la disponibilidad de insumos críticos a costos competitivos, monitoreo de ventas, la rentabilidad de cada proyecto, satisfacción del cliente y productividad de cada proyecto, impulsar la capacitación técnica y de competencias de todo el personal de la empresa.

- **Jefe de Producción:** será el responsable de Garantizar la ejecución eficiente, segura y rentable de los servicios de mantenimiento industrial, liderando al equipo técnico y optimizando los recursos disponibles. Responsable de la planificación, supervisión y mejora continua de los procesos operativos, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y satisfacción del cliente.
- **Jefe Financiera:** será la responsable de asegurar la solidez financiera, el uso eficiente de los recursos económicos de Industrias Metalcar, garantizando el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales, el soporte técnico-financiero a la Gerencia General para la toma de decisiones estratégicas.
- **Jefe de ventas:** será el responsable de impulsar el crecimiento de la empresa mediante la captación y fidelización de clientes en el sector industrial, ofreciendo soluciones de mantenimiento que garanticen eficiencia y confiabilidad. Responsable de desarrollar estrategias comerciales, gestionar el ciclo de ventas y fortalecer relaciones a largo plazo con los clientes, contribuyendo al posicionamiento y rentabilidad del negocio.
- **Asistente Contable:** será la responsable de apoyar en la gestión administrativa y contable de la empresa, asegurando el orden, control y registro de documentos, así como la correcta ejecución de procesos administrativos y financieros. Contribuir a la eficiencia operativa mediante la organización de la información, el seguimiento de trámites y el soporte en la contabilidad, facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y normativos.

- **Operador de Producción:** será el responsable de ejecutar las actividades de fabricación en máquinas herramientas y CNC, generación de diseño garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, cumpliendo sus actividades con productividad y calidad.

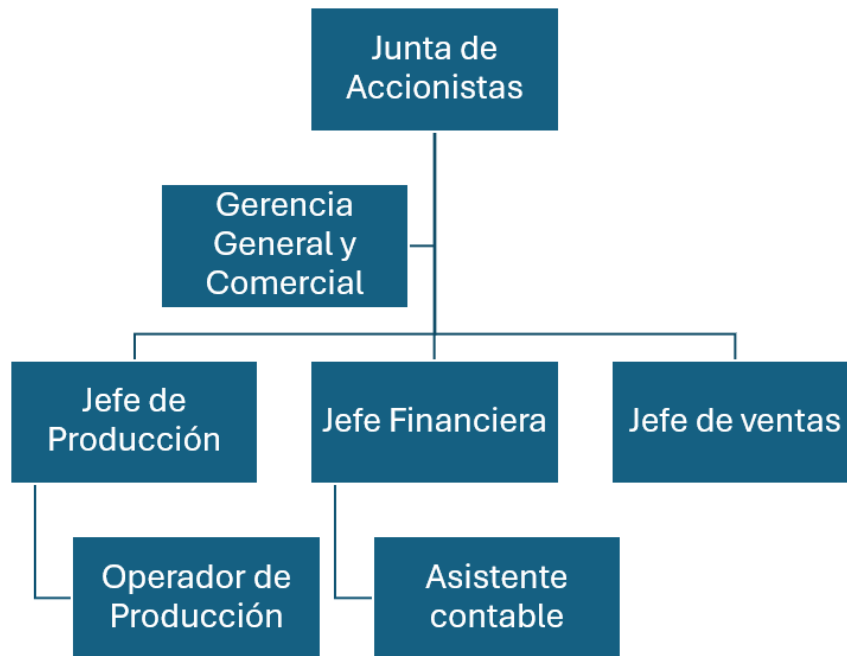


Figura 2. Organigrama de la empresa

Fuente: Industrias Metalcar, 2025.

1.5. Mapa de Procesos en la etapa del Sector Automotriz

La empresa Industrias Metalcar ha tenido un desarrollo evolutivo en sus más de 30 años en los cuales dio un salto significativo estratégico y administrativo en el año 2015 al ser certificada bajo la norma ISO 9001:2008 y la norma específica del sector automotriz ISO-TS-16949, las dos normas buscaban el fortalecimiento y aseguramiento de la calidad en todos los procesos definidos que para ese entonces estaban estructurados en la fabricación

de partes y piezas automotrices de equipo original OEM, para las ensambladoras de autos tales como: General Motors del Ecuador, AYMESA y también para las empresas autopartistas como: INDAPARTS, DANA TransEjes Ecuador, INDIMA. Este Mapa de Procesos tenía una estructura siguiente:

- **Procesos Gerenciales:** eran los encargados de la estrategia de la empresa, la provisión de los recursos para que se cumplan los objetivos estratégicos, el seguimiento y control del desempeño de la empresa.
- **Procesos Principales:** enfocados en la construcción de la cadena de valor en la fabricación de piezas automotrices, en particular tenía un proceso de Nuevos Desarrollos el cual se encargaba del diseño del proceso de fabricación y el cumplimiento de los estándares del producto en la etapa de diseño.
- **Procesos de Soporte:** estos eran los encargados del soporte a todos los demás procesos gerenciales y principales bajo un enfoque de interrelación de procesos, se puede destacar que en este nivel se encontraba un proceso de Calidad el cual tenía la responsabilidad del aseguramiento de la calidad del producto en todas sus etapas, el cumplimiento de los requisitos de los clientes y de la norma ISO 9001: 2008 e ISO-TS 16949.

Este Mapa de procesos después del cese de sus operaciones de la empresa General Motors en el Ecuador en el año 2024, quedó obsoleto, considerando también que desde el año 2020 posterior del COVID 19, la empresa vuelca todos sus esfuerzos en el desarrollo de los servicios industriales como mantenimiento y servicios de mecanizado.

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos en la etapa del Sector Automotriz:

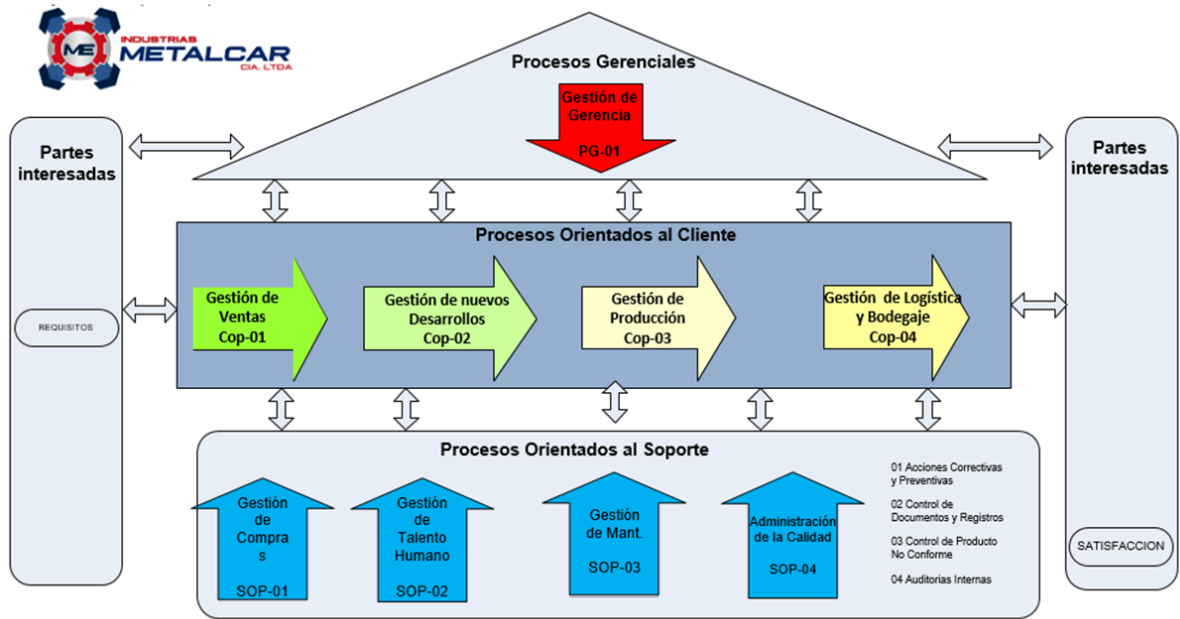


Figura 3. Organigrama de la empresa

Fuente: Industrias Metalcar, 2020.

1.6. Mapa de Procesos actualizado

En el año 2020 con la llegada del COVID 19 que cambio todo el contexto económico a nivel mundial, este desafío pone en riesgo la continuidad de la empresa. Un par de años antes inicio a dar servicios de mantenimiento industrial, impulsada con ímpetu e inversión la nueva línea de servicios, por esta razón comienza a delinear su nuevo mapa de procesos el cual busca responder a los requerimientos de los clientes, en tiempo oportuno conforme la dinámica actual de la industria, permitiendo avanzar hacía una consolidación en el mercado industrial como una empresa líder en la prestación de servicios, este mapa de refleja una estructura organizacional compacta. Esta estructura se constituye en una fortaleza operativa, ya que facilita la comunicación directa, la coordinación ágil entre áreas y la eliminación de trámites burocráticos innecesarios.

Gracias a esta estructura liviana, Industrias Metalcar puede responder de manera más rápida y flexible a las solicitudes y necesidades de los clientes, asegurando un alto nivel de

servicio personalizado. Este planteamiento fortalece la atención con el cliente y la toma de decisiones de forma inmediata, esto convirtiéndolo en una fortaleza clave para competir en el sector de servicios industriales, en el cual el tiempo de respuesta y la confiabilidad en los servicios solicitados son aspectos importantes para la fidelización y la captación de nuevos clientes y proyectos.

A continuación, se presenta el mapa de procesos actualizado en el año 2023:

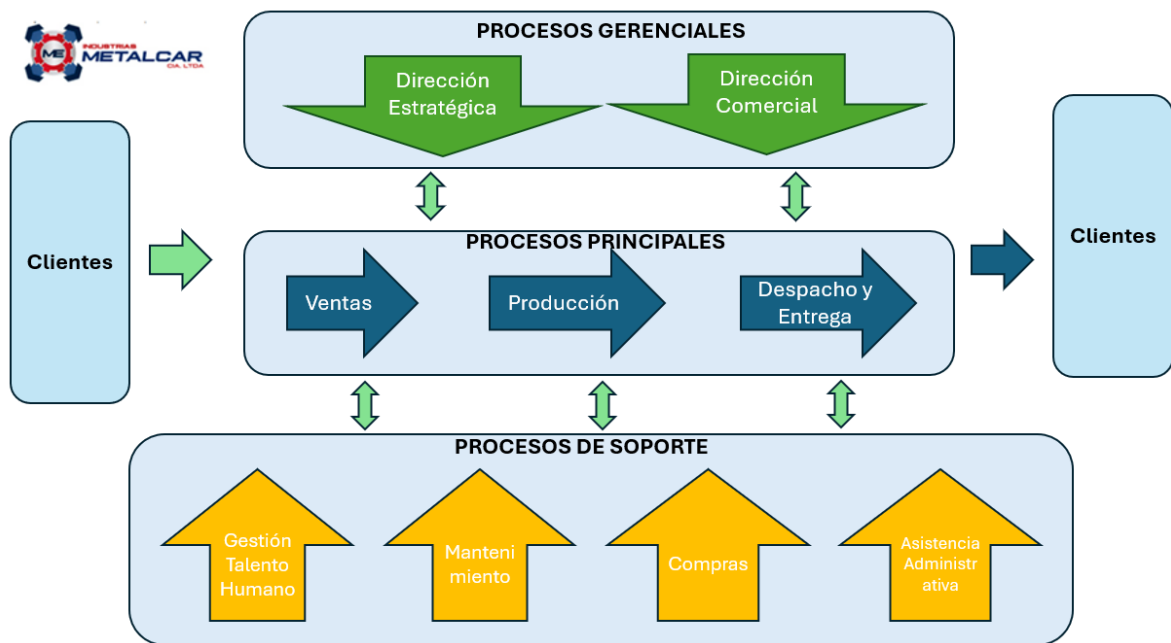


Figura 4. Organigrama de la empresa actualizado

Fuente: Industrias Metalcar, 2023.

1.7. Planteamiento del Problema

En el Ecuador en los últimos años la falta de competitividad en el sector de la manufactura metalmeccánica ha dado como resultado una disminución de las exportaciones de bienes de capital, tal es así que en el sector automotriz las exportaciones tuvieron una reducción en los últimos años de 23.386 autos en el año 2012 a exportar tan solo 1692 unidades en el año

2019 con tendencia a la baja (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana CINAIE 2020).

Esta falta de competitividad y otros factores han resultado que el mayor actor de la fabricación de autos en el Ecuador la empresa transnacional General Motors tome la decisión de suspender sus operaciones y retirar su planta industrial ubicada en la ciudad de Quito en el sector norte, como consecuencias colaterales cerca de 30 empresas fabricantes de autopartes quedan en grave crisis de sostenibilidad al no operar el mayor actor de la industria automotriz.

Es así que la empresa Industrias Metalcar con su sede de operaciones en la ciudad de Quito, proveedora de autopartes automotrices desde el año 1990 a la ensambladora General Motors OBB, con un porcentaje de ventas del 60% de sus productos a dicha ensambladora y que hoy a la fecha esta reducción ponga en un estado de crisis de su sostenibilidad operacional, como resultado de una falta de planificación estratégica no tenga un norte definido de como continuar sus operaciones en el mercado industrial.

1.8. Problema

¿Cómo desarrollar un plan estratégico para la empresa “Industrias Metalcar Cia Ltda”?

1.9. Sistematización del problema

La sistematización del problema se refiere al proceso a seguir para aplicar las herramientas necesarias para realizar la investigación, engloba todo aquello que podría aplicarse para dividir el problema en partes más pequeñas y cómo estas deben ser solventadas a través de la investigación.

- ¿Cómo realizar un diagnóstico organizacional que permita establecer la estrategia más adecuada para desarrollar el plan estratégico

¿Qué procesos deben ser analizados y estandarizados para sustentar las actividades estratégicas dentro de la organización?

¿Qué sustento teórico de los lineamientos estratégicos se puede aplicar para realizar la investigación?

¿Cómo desarrollar el plan estratégico y operativo para la empresa Industrias Metalcar Cía. Ltda.

1.10. Objetivo General

Desarrollar el plan estratégico para la empresa Industrias Metalcar Cía. Ltda.

1.11. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional que permita establecer la estrategia más adecuada para desarrollar el plan estratégico.
- Identificar los procesos que deben ser analizados y estandarizados para sustentar las actividades estratégicas dentro de la organización.
- Analizar el sustento teórico de los lineamientos estratégicos que se puede aplicar para realizar la investigación.
- Desarrollar el plan estratégico y operativo para la empresa Industrias Metalcar Cía. Ltda.

1.12. Justificación

La empresa Industrias Metalcar fundada por el Sr. Luis Espinosa Ruiz en el año 1990 con sede de operaciones en la ciudad de Quito, proveedora de autopartes automotrices por más

de 30 años a la ensambladora General Motors OBB, con cerca del 60% de sus ventas a dicha ensambladora hasta agosto de 2024, año del cierre de operaciones de dicha empresa.

La etapa del COVID año 2020 y 2021 en el sector de ensamblaje de autos en el Ecuador estuvo fuertemente afectado por varios factores: la escasez de semiconductores a nivel mundial, dicho componente llega del exterior al país, agravándose con la guerra entre Ucrania y Rusia, más el incremento de los fletes marítimos todo esto repercutiendo el volumen de producción nacional disminuyendo hasta un 14% de la participación de mercado de autos vendidos en el Ecuador y que en su mejor año llegó a ser del 53% en el año 2015 (CINAE, 2024).

Esta baja drástica en el volumen de producción de autos en el Ecuador, afectó drásticamente las ventas de la empresa y sus ingresos. Para el año 2020 la empresa comienza a utilizar parte de su infraestructura y maquinaria incursionando en el sector de los servicios de mantenimiento industrial, aprovechando el conocimiento del personal tanto de procesos de manufactura como administrativos, utilizando sus capacidades adquiridas por décadas en el sector automotriz, pero sin objetivos claros en un sector que no ha sido su mercado original.

Es así como es necesario la implementación de una Planificación estratégica que le permita a la empresa fortalecer su competitividad en el mercado de los servicios de mantenimiento Industrial, definiendo objetivos claros, KPI de sus procesos permitiéndole realizar una mejor gestión de sus recursos, identificando prioridades del negocio, asignando eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales adicional de reducir los riesgos ya que la empresa puede diferenciar su cartera de clientes y sectores disminuyendo su dependencia del sector automotriz mitigando riesgos financieros y operativos, de esta forma la empresa podrá adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, anticiparse a las necesidades de los clientes y posicionarse como líder en el nicho de servicios.

Es así como la Planificación estratégica dará respuesta para fortalecer la dirección de la compañía en el área de los servicios de mantenimiento Industrial.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Diagnostico

La competitividad de una empresa se encuentra definida según Porter, M (1985) "la capacidad de una empresa para producir y comercializar productos de mejor calidad, precio y oportunidad que sus competidores", en la actualidad las empresas tienen el desafío de abrirse mercado en un entorno VUCA, que según Molano, C (2017) "el cambio ya no vale hace falta transformación", nos hace comprender la impericia que las empresas trabajen enfocada mente en mejorar su competitividad y de esa forma enfrentar los retos en el mercado, esto nos lleva a la reflexión porque la empresa Industrias Metalcar no ha podido ser competitiva en los últimos 4 años posteriores al COVID-19, momento en el cual sus ventas cayeron aproximadamente en 50%, de cerrar el 2019 con cerca de \$ 448.000 mil dólares a vender cerca de \$225.000 mil dólares al año 2020, este cambio abrupto en la ventas de la compañía ha llevado a visualizar su capacidad de resiliencia como también quedando al descubierto la gran dependencia del sector automotor al que ha sido proveedora por cerca de 40 años, en los cuales sus productos ofertados a sus clientes has sido partes y piezas de dimensiones relativamente pequeñas, mismas que no eran competitivas comparadas con las partes producidas en los mercados exteriores, pero que sin embargo conforme al Acuerdo Ministerial 12 392 "Crear el Registro y Normar el Proceso de Ensamblaje" (2017) expedido por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, establece que el 19% del contenido de partes y piezas debe ser fabricado en el Ecuador, llamado MOE (material originario ecuatoriano), las ensambladoras de autos han buscado la forma de comprar piezas fabricadas localmente.

Basados en diversos autores que han estudiado la competitividad empresarial, la deficiencia competitiva se puede atribuir al desconocimiento de las necesidades del mercado (Cardoza et al., 2016), así mismo, se asocian factores como la baja inversión en desarrollo de producto, tecnología, investigación e innovación, originada por la escasez de recursos y

elevados costos de capital (Maranzato & Salerno, 2018 ; Marín & Cuartas, 2019). Por su parte, Andriyanto et al. (2018) atribuyen la baja competitividad empresarial a la escasa gestión de los factores como logística y cualificación del recurso humano. Otros autores señalan factores externos sobre los cuales la empresa no ejerce control, como las exportaciones (Ruzekova et al., 2020), política económica fiscal, monetaria, comercial y cambiaria (CEPAL, 2021), inestabilidad política, económica y fiscal (Cardoza et al., 2016). Estos factores sin duda han socavado las bases débiles sobre las cuales la empresa se desempeñó durante todo este largo periodo, pero que al contrario si existiera esos conocimientos y tecnologías hubiera tenido bases empresariales más sólidas las cuales le hubiera permitido poder ser un fabricante de partes y piezas más grandes y con mayor competitividad. Esta razón del tamaño de las piezas es de suma importancia porque, para que sea un esquema de costos favorable a la ensambladora para la sustitución de una pieza importada llamada CKD y que esta sea suplida por una pieza fabricada localmente debe existir o un mismo valor puesto en fábrica o menor y esto ocasionado por dos aspectos. El primero que es preponderante las ensambladoras importan las partes y piezas CKD del exterior por vía marítima trayendo estas piezas en los contenedores, para poder optimizar el volumen, suprimen las piezas a fabricar en el país teniendo así espacio en el contenedor para traer más partes de otros componentes esto hace que sus costos en transporte bajen. El segundo aspecto importante es el valor de la pieza importada versus la pieza fabricada en el país.

Por estas razones hace imprescindible que la empresa Industrias Metalcar implemente imperativamente una planificación estratégica la cual le permita definir un rumbo que le permita consolidarse en el mercado industrial, visualizando el propósito estratégico según Hamel, G (1989) "las empresas que han alcanzado el liderazgo global en los últimos 20 años comenzaron, invariablemente, con ambiciones fuera de toda proporción respecto de sus recursos y capacidades". Esto es clave para que la empresa defina una planificación estratégica que le permita ser competitiva consecutivamente para que tenga la capacidad como indica Ferraz, Kupfer y Haguenaer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.

2.2 Análisis del Macroentorno

El desarrollo de una empresa en el mercado no es de forma aislada, sino que interactúa y es parte de todo un universo completo de actores, es así como es clave comprender mejor en el entorno en que actúa la empresa, los resultados del análisis poder servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades (Perez, 2021).

El análisis PESTEL es un instrumento de evaluación que permite conocer el entorno del sector en el que participará una empresa. De este modo, es posible identificar las oportunidades y las amenazas que puede ofrecer el contexto a corto y medio plazo y, con base en esto, planificar y adaptar la estrategia empresarial con antelación (Santander Universidades, 2021).

2.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en la Planeación Estratégica, la cual busca identificar y evaluar varios factores externos que pueden influir en el desarrollo y desempeño de la empresa, su nombre se debe a las siglas: Político, Económico, Social, Tecnológico; Ecológico y Legal (UNIR,2025).



Figura 5. PESTEL

Fuente: UNIR, (2025).

2.2.1.1 Factores Políticos:

El análisis del macroentorno con un enfoque en los factores políticos, refieren a leyes que pueden brindar oportunidades adicionales o limitar las perspectivas laborales, deberá estudiar: la política exterior del País en termino interno, tributario, el grado de la influencia estatal en la industria, flexibilización legislativa, subsidio o apoyo, acuerdos de libre comercio (Escuela Británica de artes creativas y tecnología, 2023).

En análisis de los factores Políticos también hace referencia a como las decisiones o posturas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional puede afectar el desarrollo de la empresa, la existencia de incentivos empresariales que pueden ayudar al desarrollo del sector industrial en el que se encuentra la empresa (Santander Universidades, 2021).

2.2.1.2 Factores Económicos:

El análisis del macroentorno con un enfoque en los factores Económicos, los cuales refieren a la tasa de inflación, dinámica del PIB, tipo de interés, los ciclos económicos, la dinámica de ingresos de la población, las oportunidades fiscales en una industria en particular (Escuela Británica de artes creativas y tecnología, 2023).

Considerando que en el Ecuador en los últimos 20 años PIB de las manufacturas de productos alimenticios a tenido un crecimiento mantenido a diferencia de las manufacturas no alimenticias, la cual abarca de bienes de capital, nos entrega un panorama de cómo es el desempeño del sector industrial.

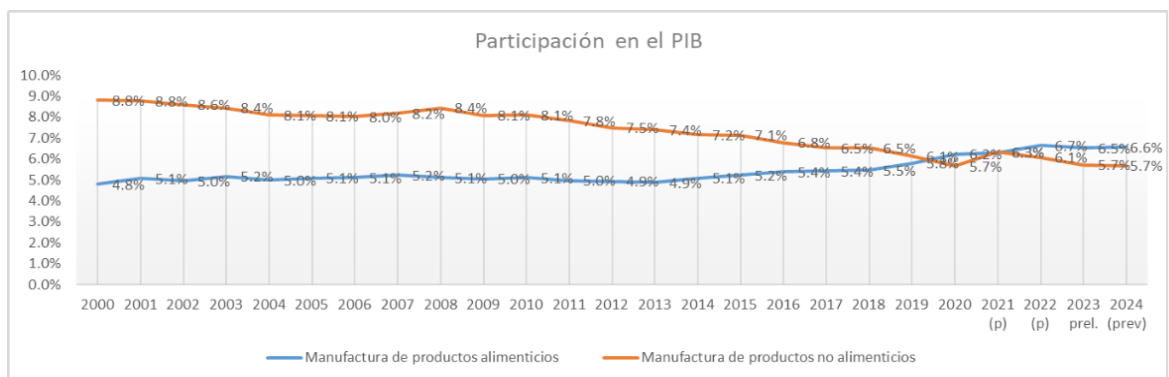


Figura 6. PIB Sector Manufacturero alimenticio y No alimenticio

Fuente: Elaboración propia, Banco Central del Ecuador, (2024).

2.2.1.3 Factores Socio culturales:

El análisis del macroentorno con un enfoque en los factores sociales, el nivel de vida de la población, costumbres y tradiciones, criterios demográficos (tasa de natalidad y mortalidad edad media de la población), nivel de educación, expectativas salariales y capacidad para trabajar, necesidades sociales de la población.

2.2.1.4 Factores Tecnológicos:

El análisis del macroentorno con un enfoque en los factores tecnológicos, estos influyen en los ámbitos de la actividad humana, en este aspecto es importante investigar, la disponibilidad de tecnologías innovadoras, el estado de la ley de patentes, la fuerza de la influencia de varias tecnologías en una industria en particular.

2.2.1.5 Factores Ecológicos ambientales:

El análisis del macroentorno con un enfoque en los factores Ecológicos los cuales se enfocan en regulaciones medioambientales, evolución del cambio climático o normativas de sostenibilidad (Universidad Europea, 2025).

2.2.1.6 Factores Legales:

El análisis del macroentorno con un enfoque en los factores Legales, en términos de legislación laboral, leyes de protección al consumidor o estándares de calidad, también abarca el derecho de propiedad intelectual, ley antimonopolios (Universidad Europea, 2025).

Considerando todos estos factores se procede al análisis de la matriz PESTEL, para la cual se ha utilizado la siguiente matriz para medir la probabilidad y el impacto.










	Impacto					
Probabilidad	Alto		Medio		Bajo	
Alta		Accion Urgente		Supervisar		Monitorear
Media		Planificar cambio		Monitorear		Bajo impacto
Baja		Evaluar posible		Ignorar por ahora		Ignorar

Figura 7. Matriz Probabilidad vs Impacto

Fuente: Elaboración propia. (2025)

Tabla 1. Matriz PESTEL

Factor PESTEL	Aspecto identificado	Impacto	Probabilidad	Evaluación	Observación / Acción sugerida
Político	Reelección de Daniel Noboa genera estabilidad política y favorece a la empresa privada	Alto	Alta	Alto	Aprovechar el entorno estable para impulsar inversiones en maquinaria
	Inicio del TLC con China impulsará importación de maquinaria de menor calidad vs Europea	Alto	Alta	Alto	Preparar servicios de mantenimiento para maquinaria importada en el mediano plazo
	Nueva política comercial menos agresiva del gobierno actual	Medio	Media	Medio	Monitorear la política comercial para identificar nuevas oportunidades o restricciones
	Entrada en vigencia del TLC con China provocara una desindustrialización	Alto	Alta	Alto	Fortalecer la línea de servicios para las industrias mas competitivas del país
	Tratados TLC en marcha con Corea del Sur, Canadá y Costa Rica	Medio	Media	Medio	Estudiar posibles efectos de nuevos TLC en la industria nacional
	Incremento de gasolina genera amenazas de movilizaciones sociales	Alto	Alta	Alto	Estar preparados para posibles paros que afecten la logística y producción
Económico	Crecimiento económico del 1.6% y baja inflación (1.5%) según CEPAL	Medio	Media	Medio	Mantener eficiencia operativa y revisar proyecciones ante bajo crecimiento
	Crecimiento exportador en productos primarios (banano, café, minería)	Medio	Alta	Medio	Buscar oportunidades de ofrecer servicios a estas industrias o en la cadena transversal
	Sector manufacturero no alimenticio decrece en los últimos 20 años	Alto	Alta	Alto	Diversificar hacia sectores industriales alimenticios
	TLCs afectan la industria local de manufactura	Alto	Alta	Alto	Rediseñar portafolio para ofrecer soluciones a industrias menos afectadas por TLC
Social	Consumo de productos de primera necesidad es creciente por aumento poblacional	Medio	Alta	Medio	Ajustar oferta a empresas relacionadas al primer consumo
	Consumidor busca bajo precio en bienes de capital y valora lo nacional en alimentos	Medio	Media	Medio	Priorizar empresas del sector alimenticio
	Jefes de mantenimiento valoran calidad y cumplimiento más que precio	Alto	Alta	Alto	Destacar compromiso con calidad y atención personalizada en la propuesta de valor
	Cambio de actitud hacia servicios con tecnología	Medio	Media	Medio	Invertir en tecnología para alinearse con nuevas expectativas de clientes y ofrecer mayor valor
Tecnológico	Mayoría de industria atendida está en tercera revolución industrial	Medio	Alta	Medio	Capacitar al equipo técnico para tecnologías emergentes
	Poca adopción de IA, Big Data y Cloud en mantenimiento industrial	Alto	Alta	Alto	Explorar alianzas o capacitaciones en tecnologías de mantenimiento 4.0
	Innovación en nichos de fallas técnicas específicas	Medio	Media	Medio	Desarrollar soluciones especializadas en mantenimiento predictivo
	Oportunidad de innovar en programación y entrega de servicios	Alto	Alta	Alto	Optimizar tiempos con planificación digital y máquinas especializadas
	Creciente uso de máquinas en producción en serie que requieren consumibles	Alto	Alta	Alto	Ofrecer suministros críticos para maquinaria de producción en serie
	Tecnologías como IoT e IA pueden reducir costos operativos	Medio	Media	Medio	Explorar tecnologías que reduzcan costos y mejoren eficiencia del servicio
Ambiental	Demanda futura de mantenimiento en energías renovables (paneles solares)	Medio	Media	Medio	Prepararse para servicios de mantenimiento en tecnologías limpias
	Buena percepción de sostenibilidad de la empresa por stakeholders	Alto	Alta	Alto	Reforzar posicionamiento como empresa sostenible ante stakeholders
	No hay incentivos gubernamentales a prácticas sostenibles	Medio	Alta	Alto	Buscar certificaciones sostenibles pese a falta de incentivos
	Tendencia creciente de sostenibilidad entre clientes industriales	Alto	Alta	Alto	Ofrecer soluciones alineadas a objetivos de sostenibilidad de clientes
Legal	Restricciones legales para contratación por horas aumentan costos	Alto	Alta	Alto	Evaluar estrategias laborales ante restricciones legales
	Impuesto a la renta del 22% reduce rentabilidad empresarial	Medio	Alta	Medio	Revisar estructura de costos e incentivos fiscales disponibles

Fuente: Elaboración Propia. (2025)

2.3. Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno se considera realizar una evaluación sobre los factores específicos del sector industrial en el cual se desarrolla la empresa, estos tienen incidencia directa en su operación y desempeño, estos permitirán observar oportunidades y amenazas, en este sentido el análisis del microentorno se realiza de manera eficaz mediante el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, (Universidad de Alicante, s.f).



Figura 8. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter. (2008)

2.3.1. Amenaza de entrada

En un sector industrial el ingreso de nuevos entrantes introduce nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, esta amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector (Porter, 2008). La amenaza de nuevos entrantes es latente ya que en el sector del servicio de mecanizado y mantenimiento

industrial los competidores pueden ingresar con maquinaria convencional, adicional considerando que estos competidores no conocen de estructura de precios lo cual hace que ingresen con menores costos. Sin embargo, esta barrera de entrada no se tiene con clientes que valoran el trabajo en términos de calidad y tiempos de entrega, lo cual les cuesta mucho más cambiarse de proveedor a otro una forma de desalentar el ingreso de nuevos entrantes es a través de ofrecer mayores plazos de crédito.

2.3.2. El Poder de los proveedores

En un sector industrial la influencia de los proveedores poderosos puede influenciar en no permitir entregar un mejor valor al cliente final sea por precios más altos, restringiendo calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Porter, 2008). El sector en se desarrolla la empresa existe varios competidores, en contra parte los proveedores de material de los tipos de acero son muy pocos alrededor de 3 empresas las cuales tienen poder sobre los precios y términos de crédito lo cual hace imposible mejorar la oferta de valor por el lado de los proveedores, considerando que dos de ellos son los únicos que ofrecen tratamiento térmico en el país lo cual hace aún más alto la forma de ofrecer una mejor oferta del valor.

2.3.3. El Poder de los compradores

En un sector industrial los clientes poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (Porter, 2008). Para los jefes de compras no es muy complicado cambiarse de proveedor de servicios de mantenimiento menor por la gran oferta de proveedores en el mercado, esto resulta que en varias empresas se genere una guerra de precios, sin embargo las empresas cada vez más están impulsadas hacia una mejora en sus operaciones en la sección de producción y para esto uno de los factores es

mejorar los factores de mantenimiento el cual es resultado en gran parte de los proveedores confiables, esto hace que algunas empresas no sean tan sensibles a precios sobre todo cuando se trata de proyectos.

2.3.4. La Amenaza de los sustitutos

En una industria un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas, los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector, cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre, si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo de potencial de crecimiento (Porter, 2008). Existe algunas empresas que buscan un sustituto en el servicio de mecanizado al fortalecer sus talleres internos con maquinaria y personal, es clave para Industrias Metalcar distanciarse de estos sustitutos sobre todo en el ofrecimiento de servicios especiales, de alto valor e impulsados por IA.

2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio, un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector, la rivalidad es intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia (Porter, 2008). En la actualidad el competidor más directo en dos fábricas que se oferta los servicios es la empresa MYPROM la cual su valor está el precio bajo, lo cual ha generado una guerra de precios, esto a resultado que Industrias Metalcar se distancia a través del ofrecimiento de productos y servicios con mayor valor agregado.

Tabla 2. Matriz 5 Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Descripción	Impacto Actual	Acciones Estratégicas Sugeridas
1. Amenaza de Nuevos Entrantes	La entrada de nuevos competidores es alta por baja barrera tecnológica y competidores con maquinaria convencional.	Alta presión sobre precios y rentabilidad por informalidad y poca estructura de costos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer plazos de crédito atractivos. - Agregar valor al servicio mediante desarrollo de personal e incorporación de IA. - Enfocar en servicios diferenciados y más complejos.
	cliente con barrera de cambio: TOP 1	Bajas a moderadas	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar por relaciones de largo plazo con clientes clave. - Posicionarse como socio estratégico más que proveedor.
2. Poder de los Proveedores	ACEIN y Bolher son proveedores críticos (materiales + tratamiento térmico). ACEIN ahora también compete directamente.	Alto (riesgo de integración hacia adelante).	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar proveedores alternativos o desarrollar capacidades internas. - Negociar acuerdos más favorables basados en volumen o fidelidad. - Incentivar la diversificación de insumos.
3. Poder de los Compradores	Empresas del sector Textil exigen reducciones; fácil cambiar de proveedor.	Alto , excepto en clientes con proyectos especiales (TOP1).	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer relaciones con clientes de proyectos complejos. - Diferenciar por calidad, cumplimiento y soporte técnico. - Crear un portafolio de servicios escalables y personalizados.
4. Amenaza de Productos Sustitutos	Algunos clientes están internalizando el servicio (caso TEXTIL).	Alta en clientes con capacidad interna de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconvertir servicios mecánicos en servicios de ingeniería integral. - Enfocar en problemas críticos y de alto costo de oportunidad. - Ofrecer servicios preventivos e inteligentes.
5. Rivalidad entre Competidores Existentes	MYPROM ha bajado drásticamente los precios y gana cuota. Sector con bajos costos marginales y alta competencia en precios .	Alta , especialmente en Quito.	<ul style="list-style-type: none"> - Salir de la guerra de precios mediante innovación y diferenciación. - Expandirse a nichos fuera de Quito o más especializados. - Aumentar fidelización y contratos a largo plazo.

Fuente: Elaboración Propia. (2025)

2.4. Análisis FODA

El Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro (Sequera, 2016).

2.4.1. Fortalezas

Las Fortalezas dentro de una organización son las características internas positivas que posee y que le ofrece una ventaja competitiva sobre sus adversarios, estas pueden abarcar: capacidades, reputación, tecnología, recursos, talento humano, las fortalezas construyen los elementos internos que distinguen favorablemente a una organización frente a otras (Chiavenato, 2006).

2.4.2. Debilidades

Las debilidades de una organización son las características y/o aspectos negativos, que le ubican a la empresa en una desventaja frente a sus competidores, las debilidades son factores internos que colocan a la empresa en desventaja frente a sus competidores y que deben ser mejorados (Serna, 2010)

2.4.3. Oportunidades

Las oportunidades son los aspectos externos favorables que pueden generar ventajas si se aprovechan adecuadamente, estos provienen del entorno económico, político, social, tecnológico o del mismo mercado, las oportunidades son condiciones externas que pueden mejorar la situación de la empresa si se identifican y se actúa con rapidez y eficacia (Thompson, Strickland & Gamble, 2008).

2.4.4. Amenazas

Las amenazas son factores externos negativos que afectan el desarrollo o sostenibilidad del negocio. Pueden surgir de la competencia, la economía, la política, la legislación, estas deben ser anticipadas para disminuir su impacto (Koontz & Weihrich, 2012).

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS-INTERNAS		DEBILIDADES-INTERNAS	
F1	Metalcar dispone de infraestructura (bien mueble, vehículo, maquinaria) propia por lo que disminuye el riesgo operacional.	D1	Las instalaciones actuales de producción de INDUSTRIASMETALCAR no están en una zona industrial, por lo tanto no se puede trabajar en segundo turno.
F2	Experiencia por mas de 40 años en la fabricación de piezas en METAL	D2	No se dispone de maquinaria de torno CNC para complementar los servicios de mecanizado de producción en serie.
F3	Alta dirección con experiencia en procesos de LEAN MANUFACTURIN en 10 años	D3	No podemos realizar proceso de soldadura TIG.
F4	Formal y suficiente información de costos de los procesos productivos que permite ofrecer precios competitivos.	D4	Alta dirección y personal de ventas con poca formación técnica en Mecánica Industrial.
F5	Maquinaria instalada de centros de Mecanizado CNC, Corte por hilo y laser CNC. Que es tecnología de vanguardia.	D5	No se tiene definido un proceso comercial eficiente.
F6	Se tiene a un responsable para atención personalizada en la relación con el cliente y busque nuevos negocios.	D6	Personal técnico no es productivo por falta de concientización lo cual hace que NO SEAMOS COMPETITIVOS
F7	Buenas relaciones comerciales con los proveedores lo que permite convenios de pagos a 30 días.	D7	No se posee de procesos establecidos y KPI de desempeño.
F8	Motivante condiciones laborables a travez de compensación salarial para los trabajadores superior a la establecida por la ley, y beneficios adicionales (almuerzos, pago de horas extras al 100%)	D8	Personal de ventas no tiene competencia en la gestión y responsabilidad de las ventas.
F9	Dotación oportuna de recursos operacionales por parte del Alta dirección, para satisfacer al cliente.	D9	Solo se dispone de una sola persona para el calculo del software CAM y uso de CNC.
F10	Empresa con suficiente capacidad adquisitiva y de inversión.	D10	Altos costos operaciones hacen que no sea rentable la operación
F11	La empresa cuenta con sistema informático contable, el cual trabaja a una capacidad del 50 % de la instalada.	D11	Solo se tiene una persona que puede utilizar la máquina laser
F12	Se tiene un profesional externo que da soporte para el desarrollo de matriceria el Ing Diego Sanchez	D12	Segmentación con alta dispersion en el consumo
F13	Cadena de suministro solida	D13	La operación no supera el punto de equilibrio y no obtiene beneficios.
F14	Alta capacidad de maquinaria para cumplir los proyectos de clientes.	D14	
F15	Se tiene un transformador lo cual hace que se cumpla satisfactoriamente el cumplimiento de la capacidad de la planta con 120 KVA		
Cuestiones que surgen de los entornos (PESTEL) Político, económico,		Cuestiones que surgen de los entornos (PESTEL) Político, económico, social, tecnológico,	
OPORTUNIDADES-EXTERNAS		AMENAZAS-EXTERNAS	
O1	Posibilidad de nuevos negocios con empresas del sector agroindustrial, minero y petrolero.	A1	MYPRON competidor con costos bajos aplicando guerra de precios en clientes como DELLTEX y VICUNHA
O2	Posibilidad de crear alianzas estratégicas con Ingenieros que prestan servicios aprovechando su red comercial	A2	Posibilidad de tener inconvenientes con vecinos por el ruido que genera la actividad productiva de INDUSTRIASMETALCAR ya que no está en una zona industrial
O3	Posibilidad de concursar y obtener trabajos del estado.	A3	El tratado de libre comercio con CHINA generaría una desindustrialización en el País.
O4	Posibilidad de que los clientes que stan en otro segmento pasen al TOP 1	A4	Inestabilidad política en el país
O5	Incrementar y fidelizar las relaciones comerciales con clientes TOP1	A5	Problemas en el abastecimiento de luz electrica
O6	Incursión en mantenimiento con IA	A6	Alta probabilidad de ingreso de competidores porque las barreras de entrada son bajas
O7	Crecimiento promedio de ventas anual del 70%	A7	Barrera de entrada por Costos para los clientes por cambiar de proveedor
O8	Adopción de tecnologías y procesos más eficientes bajo IA en procesos productivos y Operativos.	A8	El proveedor ACEIN ha ingresado al mercado de mecanizado en Quito con Centro de mecanizado CNC y Centro de torneado, su ventaja es que posee el material y realiza el tratamiento térmico lo cual lo hace INMENSAMENTE COMPETITIVO EN EL MERCADO
O9	Incursion del uso de IA para el análisis de mejora en procesos productivos.	A9	Los compradores VICUNHA y DELLTEX han presionado para que realicemos reducciones de los costos.

Fuente: Elaboración Propia. (2025).

2.5. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es un proceso donde la empresa establece la dirección y propósito, estableciendo la misión, visión, objetivos y valores corporativos, esto le permitirá orientar sus recursos y capacidades internas dentro de un marco que orientará a la compañía, para guiar sus decisiones a largo plazo en el planteamiento de sus metas (David & David, 2017).

2.5.1 Misión

Industrial Metalcar ofrece servicios de soluciones industriales y fabricación de productos en serie, siendo eficaz y eficiente, de manera personalizada cumpliendo los requisitos de calidad de nuestros clientes a precios competitivos, aplicando las mejores tendencias del mercado con un personal competente y comprometido con la excelencia e integridad.

2.5.2. Visión

Industrias Metalcar en el 2030, contará con personal estable, motivado y competente en conocimiento de la aplicación de IA a la demanda de las tendencias del mercado. Utilizando procesos eficaces y eficientes. Liderando nacionalmente la fabricación de productos en serie en metal y ofreciendo servicios de soluciones de ingeniería mecánica para todo tipo de Industrias del país. Obteniendo nuevos clientes y afianzando las relaciones comerciales con los actuales. Siendo una empresa sostenible financieramente y aportando a la industrialización del país, contribuyendo al propósito eterno de transformar vidas a través del trabajo con excelencia.

2.5.3. Valores Corporativos

- Fe y propósito
- Integridad
- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

- Innovación y mejora continua
- Orientación al cliente

2.5.4 Objetivos Estratégicos

Los **objetivos estratégicos** le darán un enfoque de trabajo y organización a la empresa, el Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos estratégicos que se distribuyen en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1996).

2.5.4.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera enfoca que si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados económicos esperados por todas las partes interesadas (Kaplan & Norton, 1996). Estos deberán medir el desempeño económico y financiero de la empresa, apuntando asegurar rentabilidad, tener un crecimiento sostenible y uso eficiente de cada recurso asignado.

Objetivo estratégico:

- Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento rentable de la empresa
- Diversificar las fuentes de ingresos sobre los mantenimientos industriales, mediante la creación de productos o servicios nuevos.
- Mejorar la liquidez.
- Optimizar el uso de los activos productivos para incrementar la generación de ingresos y reducir costos de inactividad.

Esto significa que todos los esfuerzos estratégicos de Metalcar deben traducirse en mejorar los resultados financieros: generar utilidades, optimizar costos, asegurar liquidez y aumentar el valor para los socios o accionistas.

2.5.4.2. Perspectiva del Cliente

El éxito financiero depende de la capacidad de la organización para ofrecer valor superior al esperado por los clientes y la industria en la cual se desarrolla la empresa (Kaplan & Norton, 1996). Esta deberá evaluar como la crea valor y satisfacción para sus clientes actuales y potenciales.

Objetivo estratégico:

- Incrementar la satisfacción de los clientes y la fidelización de los clientes.
- Aumentar la captación de nuevos clientes.

2.5.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva destaca los procesos internos críticos que deben sobresalir para cumplir los objetivos de clientes y financieros (Kaplan & Norton, 1996). Este enfoque identifica los procesos clave que la empresa debe optimizar para poder cumplir las expectativas de clientes y accionistas de la organización.

Objetivo estratégico:

- Mejorar la eficiencia operativa en los procesos internos.
- Reducir los costos de mala calidad para mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.
- Garantizar la calidad del producto y de los servicios de mantenimiento.

2.5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal)

El aprendizaje y crecimiento de los empleados es el motor que impulsa la mejora en procesos, clientes y resultados financieros (Kaplan & Norton, 1996). Este enfoque identifica en las capacidades de las personas de la organización, sistemas y la cultura importante para el crecimiento.

Objetivo estratégico:

- Desarrollar las competencias y habilidades de todo el personal.
- Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO Y PROPUESTA DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Marco Metodológico

3.2. Enfoque de la Investigación

Para el presente estudio de investigación se ha definido que tiene un enfoque cualitativo, a través del diagnóstico organizacional actual, para lo cual se realizará entrevistas semiestructuradas, así como investigación documental, descarga de datos. Considerando que el estudio cualitativo puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Hernandez et al., 2014).

3.3. Tipo de investigación

Para el presente estudio se ha considerado un tipo de investigación descriptiva, porque se pretende identificar y caracterizar varios elementos estratégicos de la organización, como: la visión, misión, procesos, amenazas del entorno y oportunidades. Con frecuencia, la meta del investigador consiste en definir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar como son y se manifiestan, con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somera a un análisis, (Hernandez et al., 2014).

3.4. Diseño de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental, de campo, transversal porque no se manipulan variables, los datos se extraen directamente del lugar donde ocurren los hechos con las personas involucradas, en un momento específico de tiempo. Además, se considera un estudio de caso, al enfocarse en el análisis de la empresa

Industrias Metalcar Cía. Ltda., con el propósito de proponer un plan estratégico que responda a su realidad y entorno competitivo. En ocasiones, los estudios de caso se fundamentan en un diseño no experimental (transversal o longitudinal) y en ciertas situaciones se convierten en estudios cualitativos, (Hernandez et al., 2014).

3.5. Población y muestra

La población definida para el presente estudio de investigación será a los directivos de Industrias Metalcar Cía. Ltda., los cuales están conformados por los accionistas que conforme a la escritura de la compañía son tres personas, el Presidente, Gerente General y el secretario de la empresa, no se ha considerado a los colaboradores ya que no son muchos los empleados al momento en la empresa y el tiempo en la compañía no supera los dos años, tampoco se ha considerado a los clientes por cuanto se esta consolidando la nueva línea de negocio que son los servicios de mantenimiento industrial. Consideramos que también se utiliza una muestra de casos tipo en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización, (Hernandez et al., 2014).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente estudio de investigación la técnica utilizada para la recolección de la información se ha definido a la entrevista semiestructurada, la cual se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), en esta a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998)

Considerando que al tratarse que la información será extraída a través de entrevista en los directivos de la empresa, estos datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes ya sea de manera individual, grupal o colectiva, se recolecta con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento, (Hernandez et al., 2014).

3.7. Técnica de análisis de la información

La información que se recolectara sobre las entrevistas semiestructuradas, serán analizadas conforme a técnicas de análisis cualitativos, en que la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura, (Hernandez et al., 2014).

De la misma manera se utilizarán herramientas estratégicas como el análisis FODA, la matriz de PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA cruzadas para la formulación de estrategias para la empresa caso de estudio.

3.8. Encuesta a la Alta Dirección

Objetivo: Recopilar la información cualitativa de la alta dirección, para conocer sus expectativas, experiencia como también la visión de futuro sobre la empresa, en este caso fueron entrevistados tanto Javier Espinosa como Gerente General y Luis Espinosa como Presidente.

RESUMEN DE ENTREVISTAS

Bloque 1: Estado actual de la empresa.

¿Cómo describiría el estado actual del desempeño de la empresa?

Los socios consideran que el estado de la empresa está en una situación estable frente a la coyuntura del país, controlado el aspecto financiero, con posibilidades de agrandarse en infraestructura como de mercado, sin embargo, no con objetivos financieros claros que permitan dar otros pasos.

¿Cuáles considera que han sido los principales retos desde la salida de General Motors del mercado?

Aun cuando la empresa con anterioridad de la salida de General Motors, diversifico a mantenimiento industrial lo cual el porcentaje de ventas ya estaba en otro nicho de mercado, no ha podido alcanzar el monto de facturación que representaba la Industria Automotriz en el año 2017.

¿Cuáles son las acciones que se han tomado para mantener la sostenibilidad financiera y operacional de la compañía?

La empresa ha tenido un endeudamiento controlado, se ha realizado inversión de nueva maquinaria para fortalecer la oferta a las empresas, la rentabilidad se ha reinvertido, todo esto permitiendo mejorar la competitividad de la empresa.

Bloque 2: Visión y estrategia empresarial.

¿Cuál es la visión como directivo y/o accionista que tiene para la empresa en los próximos 3 a 5 años?

No tiene la empresa una visión al momento.

¿Qué tipo de empresa quisieran que sea INDUSTRIAS METALCAR en el futuro?

Una empresa que ofrezca soluciones de mantenimiento industrial mejorando la calidad y los tiempos entrega mediante una oferta de valor a través de implementación de tecnologías de vanguardia, con IA en sus servicios y liderando las soluciones de ingeniería en el País.

¿Qué tan alineados se sienten los socios actualmente respecto a esa visión?

Si existe una alineación en el trabajo de equipo entre la Gerencia y presidencia.

Bloque 3: Fortalezas internas.

¿Cuáles son las principales fortalezas internas de la empresa?

La empresa tiene instalaciones propias eso significa que no paga arriendo. El personal técnico tiene amplia experiencia, adicional que la transición generacional hace que el liderazgo tenga una mejor visión haciendo más sostenible.

¿Qué aspectos internos la empresa necesita mejorar?

Procesos no definidos, falta de planificación en producción, falta de cuantificación de costos de mala calidad, falta de KPIs de desempeño, problemas en la formación del personal, como también la definición, alcance y objetivos de un área comercial

¿Cómo evalúa el nivel actual de capacidades del personal técnico y administrativo?

- Poca formación en conocimientos técnicos de materiales en el personal técnico, poca formación técnica de ingeniería mecánica en el área de Jefatura.
- Personal administrativo poca experiencia en el área comercial.
- Capacidades bajas del personal técnico en el proceso de soldadura.
- Capacidades bajas del personal técnico en áreas técnicas tales como: mecatrónica, hidráulica, neumática.
- El análisis y la capacidad de planificación del personal administrativo es bajo.

Bloque 4: Sector Industrial.

¿Cómo considera que es la competencia actual en el sector de mantenimiento industrial?

La competencia es positiva porque esta presiona a las empresas desarrollar servicios más competitivos en beneficio del cliente, tanto en precios y calidad.

¿Qué oportunidades de mercado cree que no han sido aprovechadas aún?

La empresa aún no ha incursionado en algunos mercados tales como: el Estado ecuatoriano, prestación de los servicios de mecanizado para la industria petrolera y minera y en el servicio de estructuras metálicas.

¿Cuáles son las principales amenazas externas que podrían afectar el crecimiento de la empresa?

La mayor amenaza es la inseguridad del país, la inestabilidad del país, también la falta de claridad en una política industrial inexistente en el país.

Bloque 5: Procesos.

¿Considera que los procesos actuales están estandarizados, son eficaces y eficientes?

Los procesos actuales no están estandarizados los cuales deben tener una mejora continua, porque no se miden.

¿Qué tan frecuente es la medición del desempeño (indicadores/KPIs) en las distintas áreas?

No existe KPI de ninguna área.

¿Cómo se toman actualmente las decisiones estratégicas en la empresa?

Para la toma de decisiones estratégicas, las personas que participan son el Gerente General y el presidente que es el fundador de la empresa, se decide en base a información que se recaba y sobre todo se hace de forma empírica bajo la experiencia del presidente, las decisiones estratégicas son frecuentes tanto para adquirir nueva maquinaria, nuevo personal, sin embargo, no se trata temas de largo plazo sobre el enfoque del Valor de la empresa en el sector industrial.

Las decisiones no se las toman con datos duros, tampoco con informes técnicos o de ninguna índole. Las decisiones son de forma reactiva no obedece a una planificación estratégica.

Bloque 6: Cultura y liderazgo.

¿Cuáles son los valores en la empresa que definen la cultura organizacional?

Los valores que se definen son la justicia con todas las partes interesadas, también la calidad sobre todas las cosas, puntualidad, cumplimiento de la palabra en el compromiso de los trabajos.

¿Qué tipo de liderazgo considera que lo define en la empresa?

El liderazgo ejercido por la Gerencia General es de tipo democrático – transformacional el cual busca una participación del personal como también busca la formación del personal en sus roles para un cumplimiento de objetivos.

¿Considera que la empresa es abierta a los procesos de cambio e innovación? Las circunstancias actuales para el desarrollo de las empresas en un entorno VUCA, hace que la empresa ampliamente abierta a los procesos de cambio e innovación lo cual ha tenido que pasar desde el año 2020, lo cual los representantes de la alta dirección que está conformada por la Gerencia y la Presidencia siempre están analizando la incursión en mejorar la tecnología, las capacidades del personal operativo y administrativo, con un enfoque de apertura en base al beneficio de la empresa.

Bloque 7: Planificación estratégica.

¿La empresa ha trabajado anteriormente con una planificación estratégica?

La empresa trabajo con una planificación estratégica formal hasta el 2019.

¿Qué piensa sobre la utilidad de implementar un plan estratégico ahora?

La alta dirección considera que es imprescindible que se implemente un Plan Estratégico con urgencia para que la empresa camine de una forma enfocada en los objetivos planificados y que deje de ser los esfuerzos acciones aisladas para la supervivencia de la empresa, este Palan siempre en constante cambio en base a las tendencias del mercado del País.

¿Qué aspectos considera importantes a considerar en el plan estratégico?

Debería tener un Análisis FODA, que le permita analizar cómo está el estado actual para ir a otro y que sea medible, como también tener indicadores de crecimiento en ventas entre otros para que se pueda llevar a la empresa del estado actual hacia uno mejor en todos sus aspectos. El plan estratégico debe incluir objetivos claros en cuanto al aspecto financiero como operacional que permita a los socios alinearse.

- Debería aclarar el enfoque de como diversificar sin perder el enfoque de la empresa.

- Debería ayudarnos a fidelizar los clientes actuales.
- Debería ayudarnos a tener una mejor organización interna de los procesos.
- Debería ayudarnos a poder innovar y adaptarnos a los nuevos mercados.
- Debería ayudarnos a delinear, levantar y tener una empresa sostenible en el tiempo

5.9 Tabulación de Datos de la encuesta semi estructurada.

Datos Generales.

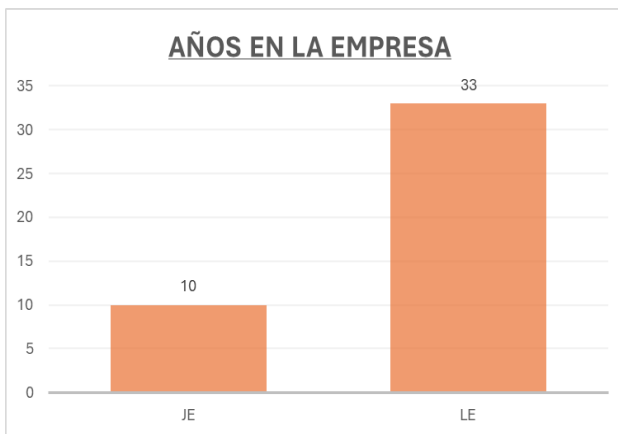


Figura 9. Años de desempeño en la Empresa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Se puede evidenciar que existe una diferencia importante en el desempeño de un socio con el otro, sin embargo, esto ha sido complementario entre los conocimientos de vanguardia con la gestión de la experiencia.

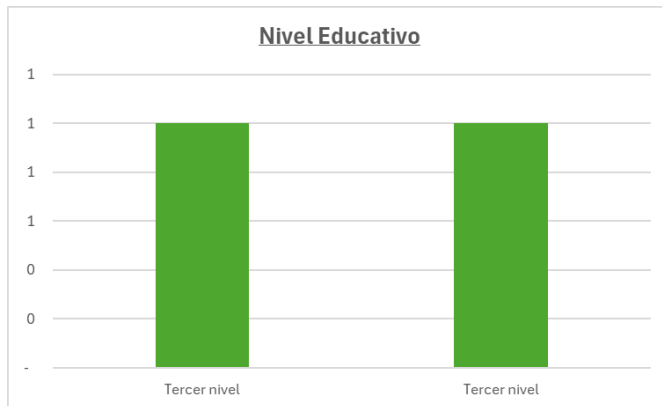


Figura 10. Nivel de educación de los socios

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Se evidencia que el nivel educativo en ambos socios que forman parte de la alta dirección es de tercer nivel educativo.

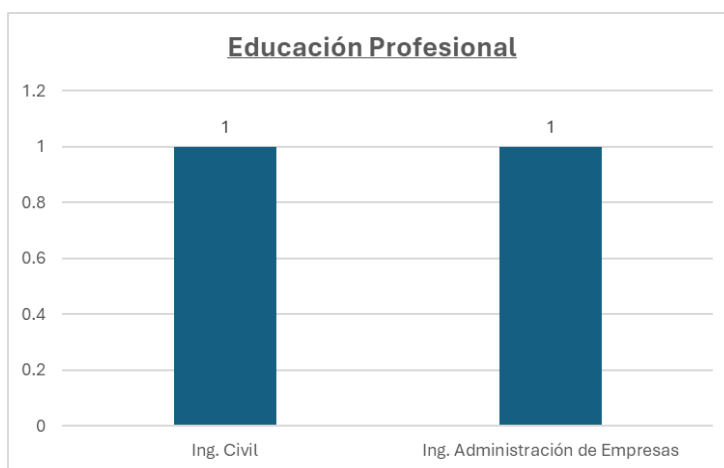


Figura 11. Formación profesional de los socios

Fuente: Elaboración propia, (2025).

La formación profesional de los socios es muy diferente ya que el uno tiene formación en una rama más técnica como la Ingeniería Civil y el otro en administración de empresas.

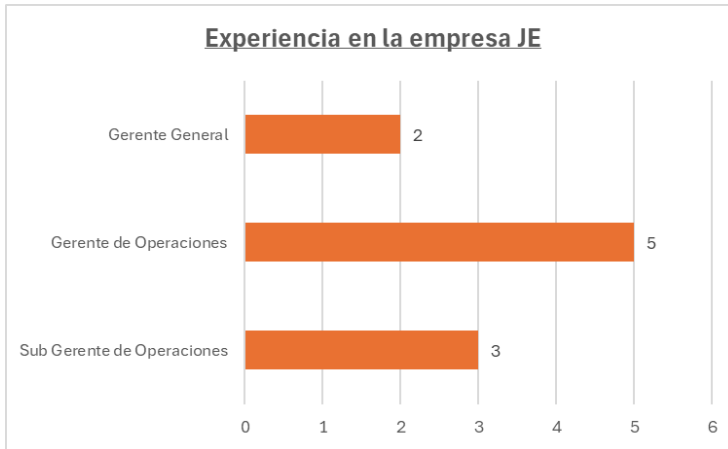


Figura 12. Experiencia en cargos en METALCAR del socio Javier Espinosa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

El socio Javier Espinosa tiene una experiencia de 10 años dentro de la empresa, desempeñándose en cargos enfocados más en la Operación, lo cual le da una fortaleza, sin embargo, podría tener debilidad en la falta de experiencia en cargos como una Dirección Comercial.

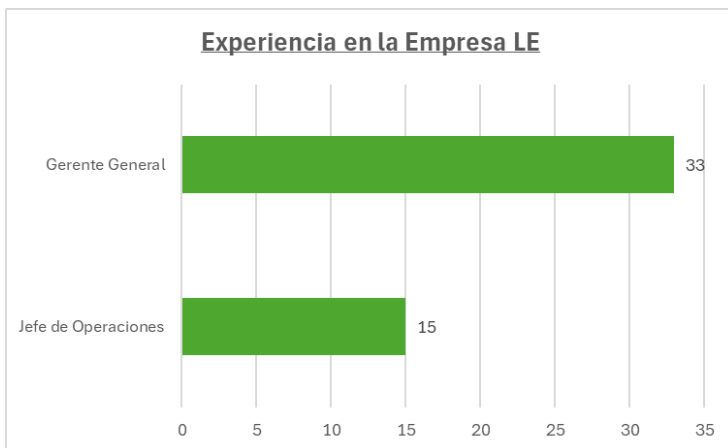


Figura 13. Experiencia en cargos en METALCAR del socio Luis Espinosa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

La experiencia del socio Luis Espinosa es sólida en la Gerencia General. La empresa en los primeros años era de gestión artesanal lo cual el socio también desempeño por cerca de 15

años el cargo de jefe de Operaciones. Se puede evidenciar igualmente fortaleza en la gestión financiera pero también como el socio Javier Espinosa debilidad en la Gestión Comercial.

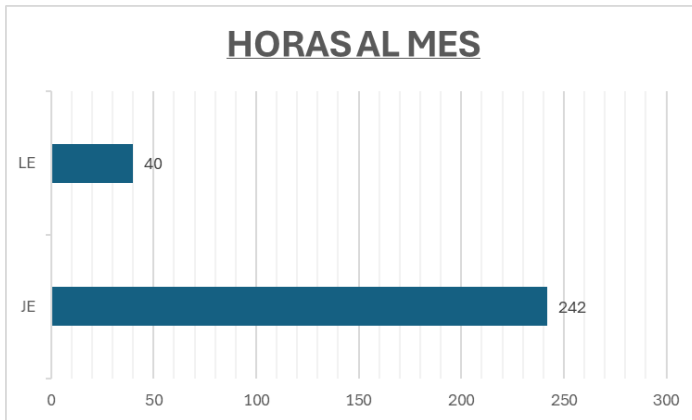


Figura 14. Horas destinadas a la empresa mensualmente

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Se evidencia una alta diferencia del otorgamiento del tiempo a la empresa de un socio al otro, esto podría plantear una debilidad en la gestión, toma de decisiones, estrategia y visión sobre la empresa.

Bloque 1. Estado actual de la empresa.

Se ha considerado una ponderación de 1 para cada respuesta sobre los temas tratados en la entrevista semiestructurada, en el caso de coincidir los socios se ha tabulado sumando las respuestas llegando a un máximo de 2 unidades.

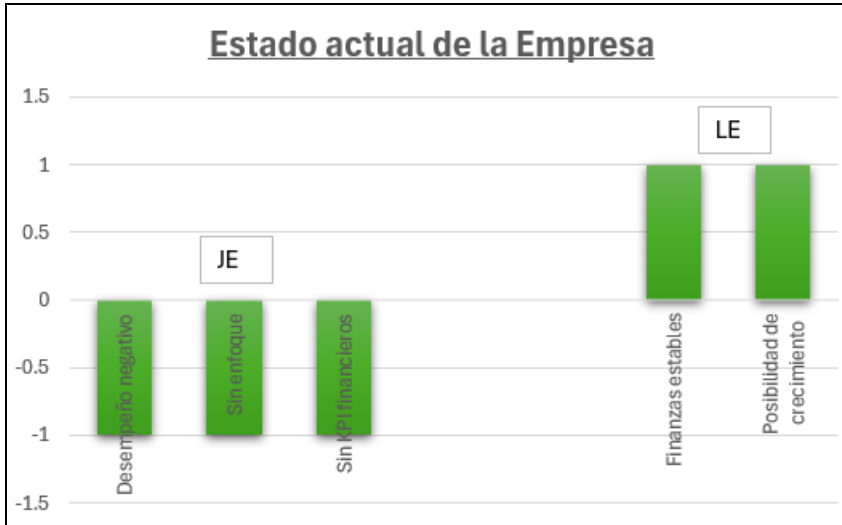


Figura 15. Percepción del estado actual por los socios

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Se evidencia una asimetría completamente sobre la percepción de los dos socios sobre el estado actual en términos de desempeño general de la empresa, podría verse esto justamente a una falta de alineación sobre la gestión y visión de la empresa.



Figura 16. Medidas que se ha tomado para la sostenibilidad financiera y operativa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Las medidas que los socios consideran que ha tomado como parte de darle sostenibilidad financiera y operativa son de forma consistente mejorar la competitividad diversificando en la oferta de otros servicios fuera de los tradicionales de fabricación de autopartes, también

en la inversión de maquinaria moderna, que genera una mejor competitividad para mantenerse en un mercado altamente demandante.

Bloque 2. Visión y estrategia empresarial.

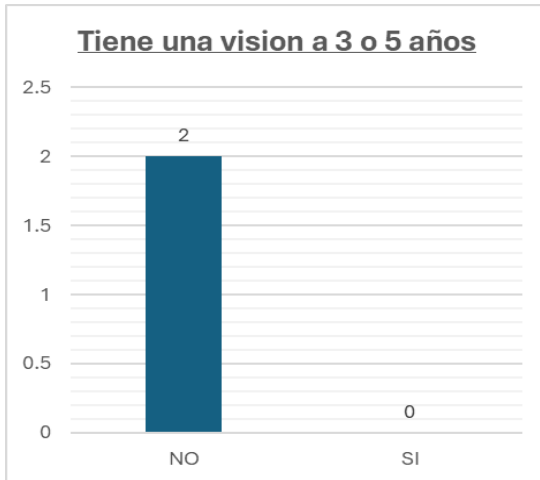


Figura 17. La empresa tiene una visión definida

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Se evidencia que los socios no han planteado una visión formal sobre la empresa.



Figura 18. Qué tipo de empresa desean los socios se convierta en el futuro

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Se evidencia que existe múltiples objetivos en el cual los socios desean que la empresa se convierta en el futuro coincidiendo que sea un líder nacional, con servicios de calidad, otorgando servicios con IA y una respuesta pronta en las necesidades del cliente.

Bloque 3. Fortalezas internas.

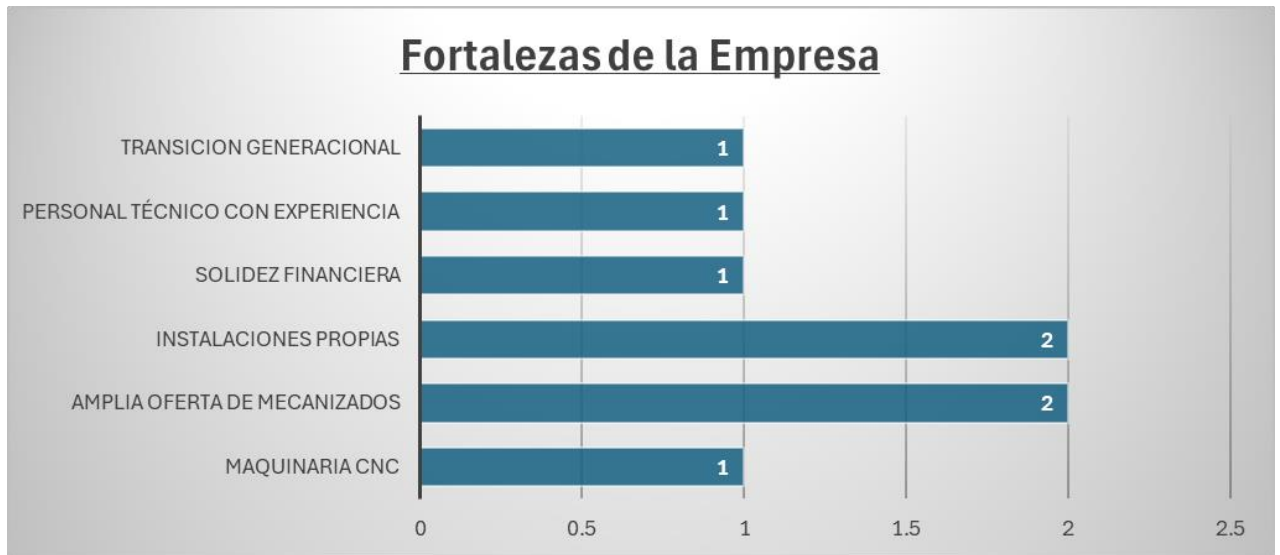


Figura 19. Fortalezas de la empresa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios consideran varias fortalezas que posee la empresa, coincidiendo que las instalaciones son propias lo cual no existe un gasto de arriendo, también una amplia oferta de mecanizados por la variedad de la maquinaria, otros aspectos fuertes son la transición generacional para darle continuidad en el mercado a la empresa, la solidez financiera entre otros.

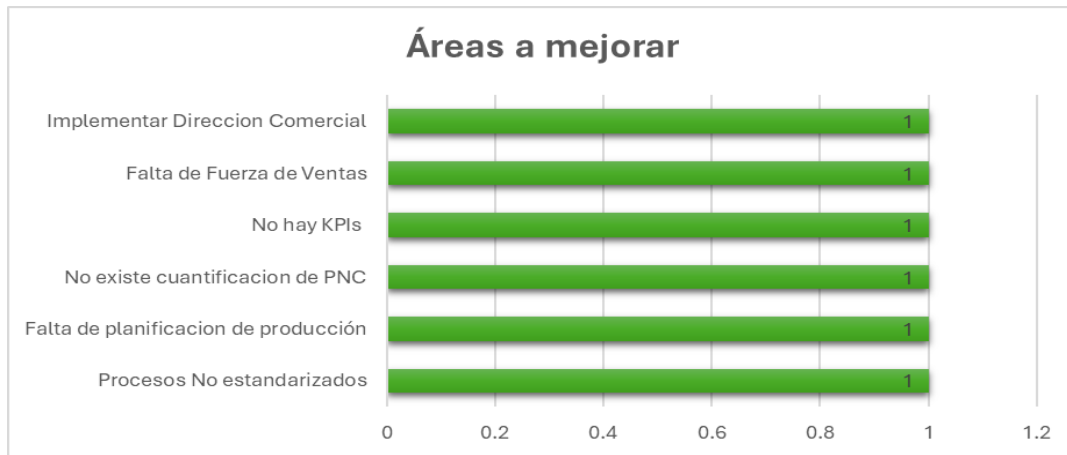


Figura 20. Áreas para mejorar en la empresa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios han identificado varias áreas que deben tomarse en cuenta para mejorar o desarrollar tales como: la implementación de un área comercial la cual no existía porque los negocios en el sector automotriz tenían una dinámica del cliente como empresa ancla el desarrollo a varias fábricas especialistas en la manufactura de componentes automotrices diferentes unas de otras, también se debe mejorar en la cuantificación del Producto No Conforme, mejora en la planificación de producción etc.

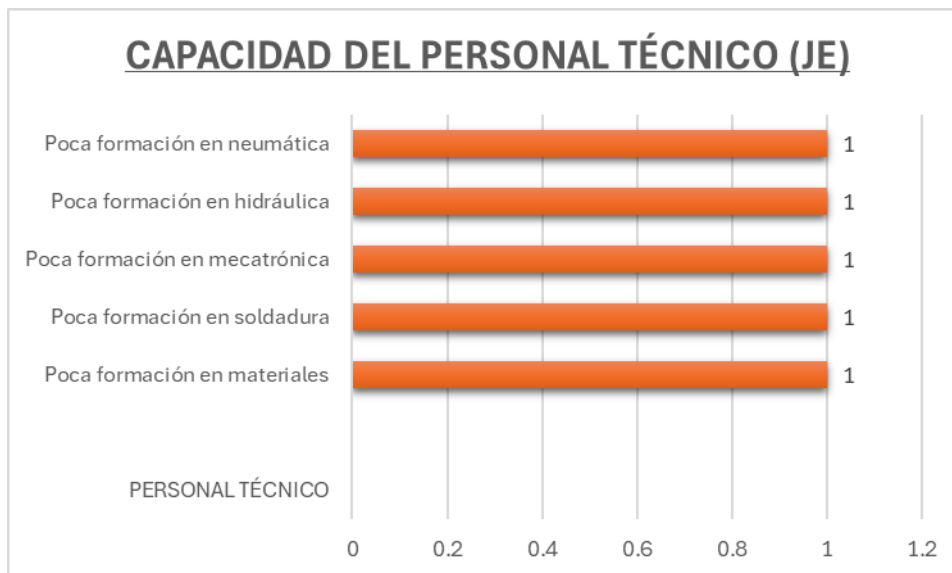


Figura 21. Capacidad del personal técnico percibido por Javier Espinosa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

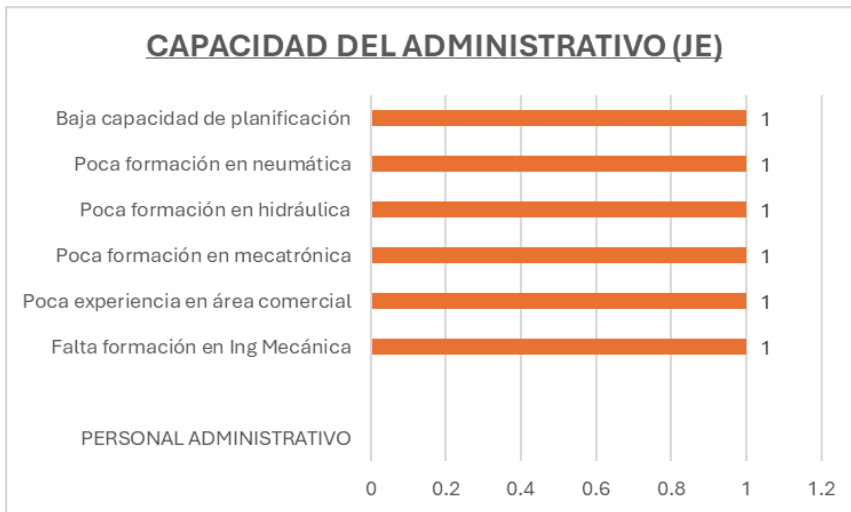


Figura 22. Capacidad del personal administrativo percibido por Javier Espinosa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

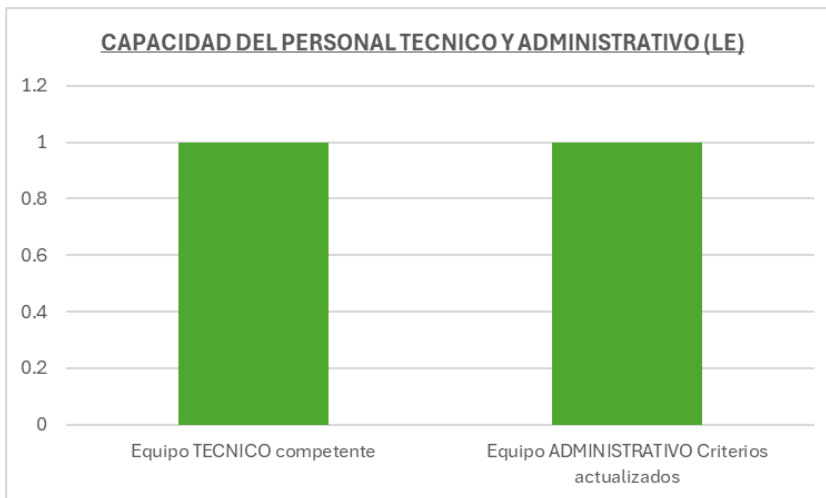


Figura 23. Capacidad del personal administrativo percibido por Javier Espinosa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Se evidencia una simetría en la percepción de los socios sobre las capacidades del personal técnico y administrativo, descrito en las figuras 23, 24 y 25, podría atribuirse que el socio Luis Espinosa destina un tiempo menor que el socio Javier Espinosa el cual destina un

aproximado de 242 horas al mes, el cual ha identificado varias debilidades del personal los cual debería considerarse dentro del plan de entrenamiento y capacitación del personal.

Bloque 4: Sector Industrial.

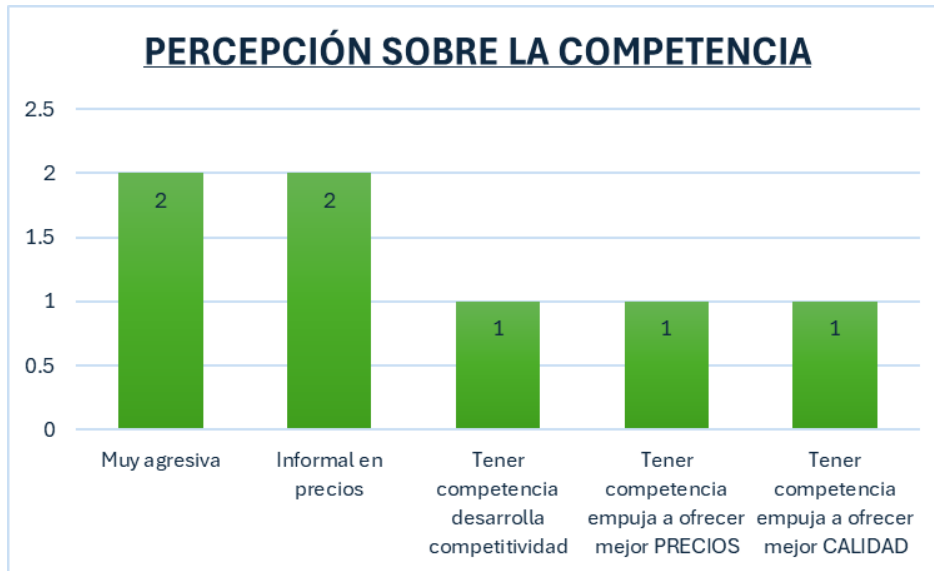


Figura 24. Percepción de los socios sobre la competencia

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Considerando a la competencia en el mercado de la prestación de servicios de mantenimiento industrial los socios coinciden que la competencia es muy agresiva como informal en los precios, sin embargo, el socio Luis Espinosa considera de la misma manera que la competencia de otras empresas empuja a ofrecer mejores precios, calidad en los servicios y a desarrollar una mejor competitividad.



Figura 25. Percepción de los socios sobre las oportunidades del mercado

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios consideran que existe varias oportunidades que ofrece el mercado y que la empresa debería ofertar para el estado, ofrecer servicios de estructuras metálicas, servicios de mecanizado para el sector petrolero, servicios de mecanizado para el sector Minero, los cuales son estratégicos para el Ecuador.



Figura 26. Percepción de los socios sobre las principales amenazas externas

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Las principales amenazas detectadas de los socios que podrían afectar el desempeño y desarrollo de la empresa son la inseguridad del País, la inestabilidad política de los últimos gobiernos y la falta de una política pública industrial que defina una visión y las oportunidades en el sector industrial.

Bloque 5: Procesos.

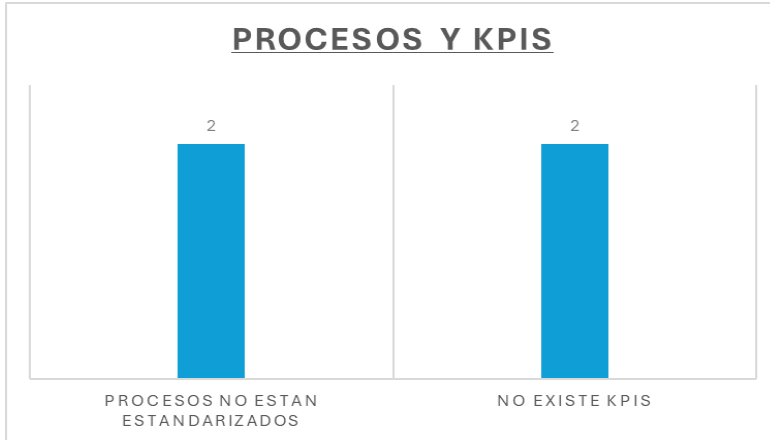


Figura 27. Los socios consideran que los procesos están estandarizados y si existe KPIS

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios consideran que la empresa no tiene procesos estandarizados como tampoco posee objetivos estratégicos y KPI de medición.

Bloque 6: Cultura y liderazgo.

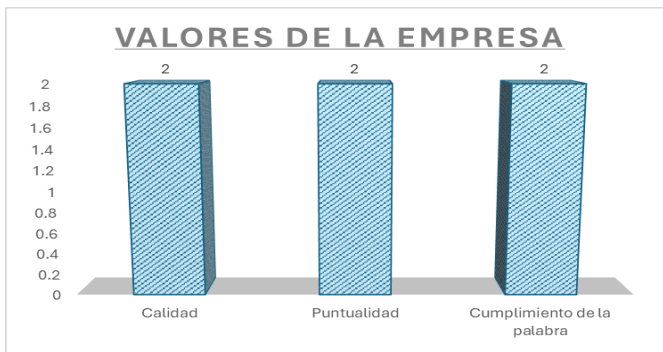


Figura 28. Valores que los socios consideran para la empresa

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios han coincidido que existe tres valores que la empresa debe vivirlos siendo la calidad sobre todas las cosas, la puntualidad y el cumplimiento de la palabra entregada en todas las relaciones con todos los stake-holders.



Figura 29. ¿Existe apertura por los socios a la innovación?

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios consideran que tiene una apertura amplia a la innovación de hecho la consideran fundamental para el desarrollo del personal administrativo y operativo como también en la innovación constante de la tecnología sea en las máquinas o procesos administrativos.

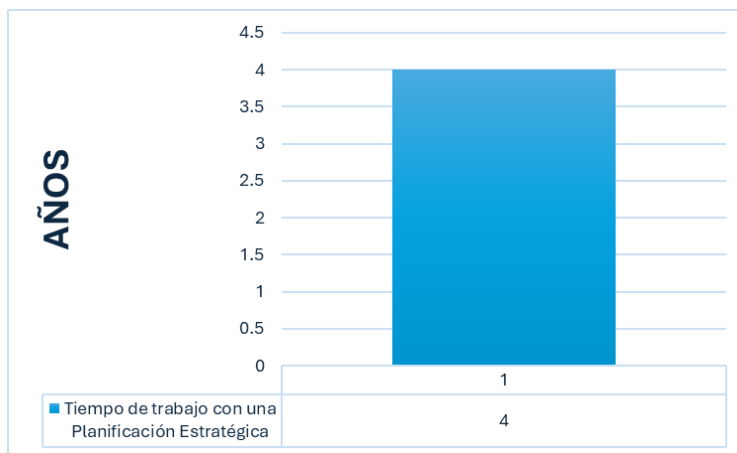


Figura 30. Cuantos años trabajo la empresa con una Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios indican que la empresa estuvo en trabajo con una planificación estratégica en el periodo comprendido entre el 2015 al 2019, por lo tanto, la empresa y los socios si tienen la experiencia de trabajar bajo los lineamientos de una planificación estratégica.

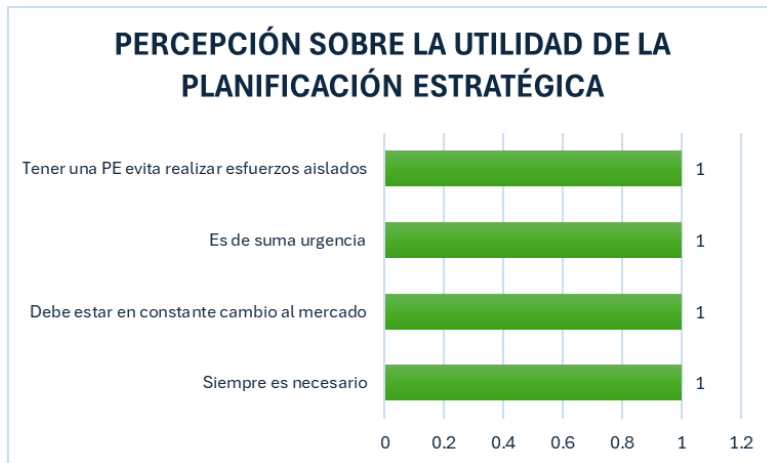


Figura 31. Percepción de los socios sobre la utilidad de una Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Los socios consideran que la utilidad del uso de la planificación estratégica es de suma urgencia, que siempre es necesario en un mundo altamente competitivo, esta evita que se realice esfuerzos aislados y que la misma deba estar en constante cambio adaptándose a los cambios del mercado.

3.9. Diseño del Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico busca representar como se van a utilizar las capacidades de la empresa para poder alcanzar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos y personas, este Mapa busca comunicar a la empresa como crear valor y como cada uno de los objetivos que se han planteado construye al alcance de la visión y la estrategia de la compañía (Kaplan y Norton, 2004).

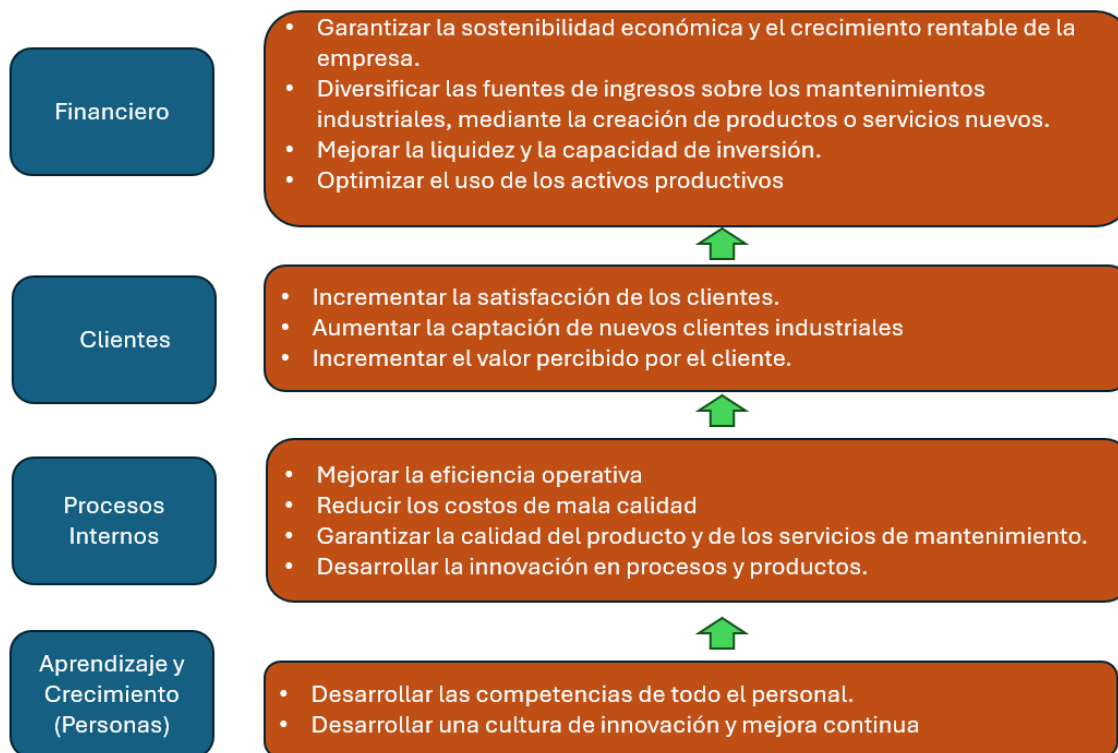


Figura 32. Mapa estratégico relaciones casusa-efecto

Fuente: Elaboración propia, Kaplan y Norton (1996).

3.10. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos de una empresa y del equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito en un mundo empresarial tan competitivo. El Cuadro de Mando Integral presenta los objetivos e indicadores que se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y la formación y crecimiento (personas). Es importante recalcar que las empresas que trabajan con el Balance Scorecard se dan cuenta que puede ser utilizado para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.

- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

3.11. Indicadores clave KPI

3.11.1 Indicadores Clave KPI – Perspectiva Financiera

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva financiera debemos decantar del objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?, para esto se ha considerado que el objetivo es:

- Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento rentable de la empresa
- Diversificar las fuentes de ingresos sobre los mantenimientos industriales, mediante la creación de productos o servicios nuevos.
- Mejorar la liquidez y la capacidad de inversión.
- Optimizar el uso de los activos productivos para incrementar la generación de ingresos y reducir costos de inactividad.

Por lo tanto, los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la organización realiza para alcanzar el objetivo son los siguientes:

1. Asegurar por lo menos una rentabilidad neta del 15% al año
2. Incrementar las ventas anuales en un 30%.
3. Mejorar el flujo de caja, índice de liquidez corriente $\geq 1,5$, al año.
4. Incrementar el porcentaje % de ventas por fabricación de productos en serie $\geq 20\%$, medido trimestralmente.
5. Mejorar la Tasa de utilización de maquinaria $\geq 60\%$, medido trimestralmente.
6. Reducir los costos de mala calidad sobre las ventas $\leq 2\%$, medido de forma mensual.
7. Superar el punto de equilibrio mensual de USD 15.000 en un 20% como mínimo.

Tabla 4. Cuadro de Mando y KPI Perspectiva Financiera

OBJETIVO / ESTRATEGIA	TIPO	Proceso de Gestión	Peso de la Estrategia	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Unidad	Meta
Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad en un entorno de alto riesgo.	↑	METALCAR	100	Cumplimiento Ponderado	Suma ponderada de las estrategias	Mensual	%	95 85 <85
Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento rentable de la empresa	↓	GERENCIA	10	Asegurar por lo menos una rentabilidad neta del 15%	Utilidad neta mensual	Mensual	%	15
Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento rentable de la empresa	↑	VENTAS	30	Incrementar las ventas anuales	$(\text{Ventas realizadas} / \text{meta de ventas}) * 100$ Meta de ventas= \$18000	Mensual	%	80
Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento rentable de la empresa	↑	GERENCIA	10	Superación del punto de equilibrio	$\text{Margen sobre PE (\%)} = \left(\frac{\text{Ventas netas} - 15000}{15000} \right) \times 100$	Mensual	%	20
Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento rentable de la empresa	↑	GERENCIA	20	Índice de Liquidez Corriente	$\text{Índice de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mensual	#	1.5
Diversificar las fuentes de ingresos sobre los mantenimientos industriales		GERENCIA	10	Porcentaje de ventas por productos en serie	$\% \text{Ventas por productos en serie} = \left(\frac{\text{Ventas por productos en serie}}{\text{Ventas Totales}} \right) \times 100$	Trimestral	%	20
Optimizar el uso de los activos productivos para incrementar la generación de ingresos y reducir costos de inactividad		GERENCIA	10	Tasa de utilización de maquinaria	$\text{Horas máquina utilizadas} / \text{Horas máquina disponibles} \times 100$	Trimestral	%	60
Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento rentable de la empresa		GERENCIA	10	Reducir los costos de mala calidad sobre las ventas	$\% \text{Costos de mala calidad} = \left(\frac{\text{Costos de mala calidad}}{\text{Ventas netas}} \right) \times 100$	Mensual	%	2

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.11.2. Indicadores Clave KPI – Perspectiva Clientes

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva de los Clientes debemos decantar del objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?, para esto se ha considerado que el objetivo es:

- Incrementar la satisfacción de los clientes y la fidelización de los clientes.
- Aumentar la captación de nuevos clientes industriales.
- Incrementar el valor percibido por el cliente mediante servicios personalizados y tiempos de respuesta más ágiles.

Por lo tanto, los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la organización realiza para alcanzar el objetivo son los siguientes:

1. Encuesta de satisfacción del cliente $\geq 85\%$, medido de forma trimestral.
2. Tasa de conversión de clientes $\geq 60\%$, medido de forma mensual.
3. Cumplimiento en la entrega eficaz de cotizaciones en 24 horas $\geq 80\%$, medido de forma mensual.
4. Diversificar las fuentes de ingresos en el sector industrial, 6 clientes nuevos al año.

A continuación, se presenta el cuadro de mando de los KPI de perspectiva cliente:

Tabla 5. Cuadro de Mando y KPI Perspectiva Clientes

OBJETIVO / ESTRATEGIA	TIPO	Proceso de Gestión	Peso de la Estrategia	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Unidad	Meta
Posicionar a la empresa como un proveedor confiable de mantenimiento industrial y mecanizado	↑	METALCAR	100	Cumplimiento Ponderado	Suma ponderada de las estrategias	Mensual	%	90
								80
								<70
Aumentar la satisfacción del cliente	↑	VENTAS	15	Índice de satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción de servicios	Trimestral	%	85
* Incrementar la tasa de conversión de ventas. * Incrementar la ventaja competitiva. * Incrementar la fidelización del cliente.	↑	VENTAS	20	Cumplimiento en la entrega eficaz de cotizaciones en 24 horas.	Cotizaciones entregadas a tiempo/total de cotizaciones *100	Mensual	%	80
Diversificar las fuentes de ingresos en el sector industrial	↑	GERENCIA	30	Número de nuevos clientes al año	Nuevos clientes	anual	#	6
Incrementar el valor percibido por el cliente mediante servicios personalizados y tiempos de respuesta más ágiles	↑	GERENCIA	35	Tasa de conversión de clientes	(Número de cotizaciones aprobadas/Número de cotizaciones enviadas)*100%	Mensual	%	60

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.11.3. Indicadores Clave KPI – Procesos internos

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva de los Procesos internos debemos decantar del objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?, para esto se ha considerado que el objetivo es:

- Mejorar la eficiencia operativa en los procesos de mecanizado y servicios de mantenimiento.
- Reducir los costos de mala calidad para mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.
- Garantizar la calidad del producto y de los servicios de mantenimiento.
- Desarrollar la innovación en procesos y productos.

Por lo tanto, los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la organización realiza para alcanzar el objetivo son los siguientes:

1. Reducir el porcentaje de producto no conforme $\leq 1\%$, medido de forma mensual.
2. Incremento de la productividad $\geq 5\%$, medido de forma mensual.
3. Incremento de la eficiencia de la maquinaria $\geq 70\%$, medido de forma bimensual.

Tabla 6. Cuadro de Mando y KPI Procesos Internos

OBJETIVO / ESTRATEGIA	TIPO	Proceso de Gestión	Peso de la Estrategía	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Unidad	Meta
Mejorar la eficiencia operativa en los procesos de mecanizado y servicios de mantenimiento	↑	METALCAR	100	Cumplimiento Ponderado	Suma ponderada de las estrategias	Mensual	%	90
								80
								<75
Mejorar la productividad de la prestación de servicios	↑	Gerencial	40	Incremento de la productividad en 5%	$(TP-TE)/TE*100$ TP=Tiempo planificado de trabajos. TE= Tiempo ejecutado de trabajos	Mensual	%	5
Incremento de la capacidad de procesos productivos	↑	Mantenimiento	20	Incremento de la eficiencia de la maquinaria	$(AP-AE/AE)*100$ AP= Actividades planificadas. AE= Actividades ejecutadas.	BI-MENSUAL	%	70
Garantizar la calidad del producto y de los servicios de mantenimiento	↓	Gerencial	40	Reducir el porcentaje de producto no conforme	$(\#producto\ con\ defectos/\#total\ de\ productos\ entregados)*100$	Mensual	%	1

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.11.4. Indicadores Clave KPI – Formación y Crecimiento (Personas)

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva de los Procesos internos debemos decantar del objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión? para esto se ha considerado que el objetivo es:

- Desarrollar las capacidades organizaciones les para mejorar la resiliencia empresarial.
- Fomentar una cultura de innovación y mejora continua.

Por lo tanto, los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la organización realiza para alcanzar el objetivo son los siguientes:

1. Cumplimiento al plan de capacitación 40 horas al año.
2. Evaluación del personal por competencias $\geq 80\%$, medido de forma mensual.
3. Implementación de mejoras KAIZEN ≥ 3 , medido de forma mensual.

A continuación, se presenta el cuadro de mando de los KPI de formación y crecimiento (Personas):

Tabla 7. Cuadro de Mando y KPI Perspectiva Formación y Crecimiento

OBJETIVO / ESTRATEGIA	TIPO	Proceso de Gestión	Peso de la Estrategia	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Unidad	Meta
Desarrollar capacidades organizacionales para mejorar la resiliencia empresarial.	↑	METALCAR	100	Cumplimiento Ponderado	Suma ponderada de las estrategias	Mensual	%	90
								80
								<70
Fomentar una cultura de innovación y mejora continua.	↑	Talento Humano	15	Implementación de mejora KAIZEN en la empresa	Mejoras implementadas	Mensual	#	3
Desarrollar las habilidades y competencias del personal	↑	Talento Humano	25	Cumplimiento de horas de capacitación 40 horas anual.	Horas de capacitación dictadas al personal	Mensual	#	3
Desarrollar las habilidades y competencias del personal	↑	Talento Humano	60	Evaluación por competencias	Evaluación de desempeño del personal	Mensual	%	80

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.12. Plan Operativo

Un plan operativo es un documento en el que se describen los objetivos y propósitos principales de una organización y la forma de conseguirlos, este documento expone con claridad los objetivos a corto o largo plazo, para que los miembros del equipo conozcan sus responsabilidades y sepan exactamente lo que hay que hacer, un plan operativo mantiene a los equipos enfocados, aparte de orientarlos al tomar decisiones importantes sobre la estrategia a largo plazo de la empresa (Yuvika Iyer, 2025).

Plan operativo define cómo se pretende llegar, de manera concreta, a la visión, definiendo las acciones sobre una base de tiempo diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual (Cyberplan, s.f).

Para cada actividad del plan operativo se ha establecido cual será el responsable de llevar a cabo el cumplimiento de lo definido, esta persona será la responsable de la gestión de los recursos necesarios que se requiera solicitar a la alta dirección, también será el encargado de la implementación dentro de los plazos establecidos, de la misma forma estas actividades tendrán, una frecuencia de medición la cual permitirá el monitoreo oportuno.

A continuación, se presenta las tablas del Plan Operativo en las perspectivas financiero, clientes, procesos internos y personas:

Tabla 8. Plan Operativo Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de Medición
Financiera	Asegurar la rentabilidad neta	Rentabilidad Neta $\geq 15\%$	<ol style="list-style-type: none"> Control de costos en cada proyecto o servicio Gestión estratégica de servicios y proyectos con mayor rentabilidad. Control de gastos administrativos, fijos y productivos. 	Gerencia General y Comercial	1 año	<ol style="list-style-type: none"> 1 y 2. Excel de estructura de costos. 3. Sistema Contable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diario 2. Diario 3. Mensual
Financiera	Mejorar flujo de caja	Índice de liquidez corriente $\geq 1,5$	<ol style="list-style-type: none"> Política de crédito 50% anticipo y 50% contra entrega en clientes nuevos. En empresas consolidadas en el mercado credito conforme la compañía. Gestión de cobro martes y jueves. 	Contabilidad	1 año	Sistema contable	Semanal
Financiera	Incrementar ventas anuales	Incremento $\geq 30\%$ anual	<ol style="list-style-type: none"> Revision lunes de cada semana del incremento de ventas. Implementación CRM en excel. 	Gerencia General y Comercial	1 año	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema contable. 2. Computador 	Semanal
Financiera	Superar punto de equilibrio	Margen de seguridad $\geq 20\%$	<ol style="list-style-type: none"> Implementar control de costos y gastos 	Contabilidad	1 año	Sistema contable	mensual
Financiera	Diversificar fuente ingresos	Incremento de venta productos en serie $\geq 20\%$	<ol style="list-style-type: none"> Contratar un vendedor con enfoque en venta de productos en serie. Definir una política comercial de apertura y consolidación de clientes. 	Gerencia General y Comercial	1 año	implementación de un CRM, herramientas digitales y transporte logístico	mensual
Financiera	Optimizar el uso de los activos productivos	Incremento de utilización de maquinaria $\geq 60\%$	<ol style="list-style-type: none"> Organizar las ordenes de trabajo para la asignación de tareas. Levantar un plan agresivo comercial identificar clientes e industrias que necesiten de piezas en serie troqueladas. 	Gerencia General y Comercial	1 año	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tablero de planificación de trabajos. 2. Computador y asesor. 	mensual
Financiera	Reducir costos de mala calidad	$\leq 2\%$ sobre ventas	<ol style="list-style-type: none"> Implementar plantilla de cuantificación de costos de mala calidad. Crear un proceso de gestion de resolución de problemas. Crear política de responsabilidad de trabajos mal ejecutados por el personal. 	Gerencia General y Comercial	1 año	Computador Tablero	mensual

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 9. Plan Operativo Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de Medición
Cientes	Incrementar satisfacción del cliente	NPS \geq 85%	Levantar encuesta de satisfacción del cliente.	Gerencia General y Comercial	1 año	Google forms	trimestral
Cientes	Incrementar la tasa de conversión de ventas	Entrega de cotizaciones en 24 horas \geq 80%	1. Levantar estructura de costos de servicios. 2. Implementar una red para almacenamiento de cotizaciones por cliente.	Gerencia General y Comercial	1 año	1. Computador 2. Adquirir licencia de nube	Mensual
Cientes	Ampliar cartera de clientes	Nuevos clientes \geq 6 por año	1. Identificar y segmentar mercados objetivos. 2. Realizar videos para las redes sociales y generar leads. 3. Seguimiento Comercial continuo a prospectos.	1. Gerencia General y Comercial. 2. Personal externo. 3. Vendedores.	1 año	1. PIB por sector industrial. 2. Contratar personal externo de generación de contenido. 3. Equipo de ventas capacitado en prospección y cierre de ventas	Mensual
Cientes	Incrementar el valor percibido por el cliente	Tasa de efectivización de cotizaciones \geq 60%	1. Definir costos en función de expectativas de compras de los clientes. 2. Definir un flujo de cotización desde el análisis técnico personalizado hasta el envío de la oferta. 3. Implementar un CRM para far seguimiento al cierre de ventas.	1 y 2. Gerencia General y Comercial. 3. Asistente Administrativa.	1 año	Plantilla y formatos de cotizaciones	Mensual

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 10. Plan Operativo Perspectiva Procesos internos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de Medición
Procesos Internos	Mejorar la productividad de la planta	Incremento de la productividad \geq 5%	Planificación de trabajos mediante tiempos por máquina. Capacitación al personal en trabajos estandarizados y 5S.	Lider de Producción	1 año	Supervisor de Produccion.	Mensual
Procesos Internos	Incremento de eficiencia de maquinaria	Incremento de la eficiencia \geq 70%	Implementar planificación de Mtto preventivo por máquina.	Lider de Producción	1 año	Supervisor de producción. Pasantes para actividades menores Presupuesto de mtto preventivo	Bi mensual
Procesos Internos	Garantizar la calidad del producto	Reducir el % de Producto no Conforme \geq 1%	1. Definición de las características especiales del producto. 2. Supervisión de la calidad durante el proceso. 3. Implementar formato de resolución de problemas	1. Venderdor 2. Lider de Producción 3. Lider de Producción	1 año	Herramientas de medición: micrometros, calibradores digitales, alexómetro.	Mensual

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 11. Plan Operativo Perspectiva Procesos Personas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de Medición
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal técnico y administrativo	≥ 40 horas de capacitaciones/año	1. Identificar brechas de capacitación al personal. 2. Levantar un cronograma anual de capacitaciones.	Talento Humano	1 año	Presentaciones o videoconferencia	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar una cultura de innovación y mejora continua	Implementar 46 mejoras	1. Definir el proceso de identificar e implementar mejoras en la empresa. 2. Priorizar mejoras planteadas.	Lider de Produccion	1 año	Procedimiento de mejoras. Formato de implementación de mejoras. Recursos económicos	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las habilidades y competencias	≥ 80% calificación del personal	1. Levantar perfil de cargo. 2. Levantar evaluación de desempeño por competencias. 3. Capacitar a los líderes en la forma de evaluar.	Gerencia General y Comercial	1 año	Capacitación de evaluación de personal	Mensual

Fuente: Elaboración Propia (2025)

3.13. Círculo de Deming

El círculo de Deming, también llamado el circo de la mejora fue desarrollado por Edwards Deming en 1950. Este círculo centra en las cuatro actividades siguientes: planificar, hacer, verificar y actuar, esta metodología busca llevar a cabo de forma sistemática la consecución de los objetivos que la empresa se haya planteado, comprende que debe existir el mejoramiento continua de la calidad, considerando la disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales, etc (Gobierno electrónico del Ecuador, s,f).

3.13.1. Seguimiento de la Planificación estratégica

El seguimiento de los KPIs planteados por la organización, serán enfocados en la recopilación sistemática y periódica de la información necesaria y correspondiente al desempeño de los indicadores de gestión. La definición de la información a levantar en su contexto cuantitativo como la frecuencia y control que permita confiabilidad de los datos estará a cargo del líder del proceso con la aprobación de la Gerencia General y Comercial.

El oportuno seguimiento permitirá a la organización detectar posibles desviaciones frente a las metas que se han establecido, para la empresa esto será traducido en y sin limitarse a: informe de ventas semanal, registro del tiempo ejecución en orden de producción, índices de calidad, reuniones diarias de planificación de la producción y reunión semanal de operaciones generales.

3.13.2. Evaluación y Monitoreo

Considerando que Un enfoque en la mejora continua es uno de los pilares de la norma ISO 9001. Al monitorear y evaluar regularmente el SGC, las empresas pueden detectar oportunidades de mejora en sus procesos y, con ello, implementar acciones correctivas que optimicen el rendimiento y la calidad de los productos o servicios (ESGinnova Group, 2024).

Para esta evaluación se ha definido lo siguiente con el fin que la empresa alcance con éxito el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, en el siguiente orden y nivel:

3.13.2.1. Reunión de Respuesta Rápida

Esta reunión tendrá un enfoque en el concepto desarrollado por el sistema de calidad que solicita la empresa General Motors a sus proveedores, la cual exige 30 herramientas de manufactura.

Para la empresa Industrias Metalcar esta reunión será diaria la cual tendrá un enfoque en los siguientes puntos a tratar:

- Planificación de la producción.
- Calidad
- Mantenimiento
- Seguridad Industrial
- Varios

Esta reunión tendrá una duración máxima de 15 a 20 minutos, el líder de esta reunión será el jefe de Producción y la Gerencia General.

3.13.2.2. Reunión de Operaciones

Esta reunión será realizada los lunes la cual tratará los siguientes aspectos:

- Desempeño de la Producción semanal vencida y la siguiente.
- Problemas críticos de Calidad
- Desempeño del Personal
- Mantenimiento, necesidades de compra de insumos y maquinas críticas.
- Desempeño Comercial de la empresa.

Esta reunión tendrá una duración de 45 a 60 minutos, la cual liderará la Gerencia General y como asistentes el jefe de Producción, Jefe de Ventas y Asistente Contable.

3.13.2.3. Reunión de Ventas

Esta reunión tendrá el objetivo de evaluar el desempeño de las ventas con los clientes claves según la segmentación, el comportamiento de las industrias, análisis de los competidores, oportunidades de negocio, nuevos clientes, estrategias nuevas. Esta reunión tendrá una frecuencia semanal como líder la Gerencia General y Comercial en conjunto con el jefe de Ventas.

3.13.2.4. Reunión de Control Financiero

Esta reunión tendrá como objetivo hacer el seguimiento y control de las cuentas por cobrar, análisis de cobros con retraso fuera del crédito establecido, cuentas por pagar, nuevas vinculaciones de personal. Esta reunión tendrá una frecuencia semanal como líder la Gerencia General y Comercial en conjunto con la asistente de Contabilidad.

3.13.2.5. Reunión de Indicadores KPI

Esta reunión tendrá como objetivo la evaluación y monitoreo de todos los KPIs planteados para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, en la cual se analizará a detalle con la presentación de informes, tablas dinámicas, cuadros el desempeño de los indicadores de gestión, su análisis será sobre las cuatro perspectivas:

- Clientes
- Procesos Internos
- Clientes
- Financiero

La presentación del resultado del indicador, la justificación del desempeño será a cabo del responsable asignado. Esta reunión tendrá una duración de 2 a 3 horas la cual será realizará la primera semana de cada mes para revisión del mes vencido.

Esta reunión todos los miembros tendrán un enfoque de resolución de problemas en los indicadores que no hayan alcanzado las metas establecidas.

3.13.3. Toma de decisiones

En esta fase la alta dirección luego de la evaluación de los resultados del desempeño de los indicadores tomara las decisión correspondientes a fin que se impulse la mejora continua en la organización, esto comprenderá ajustes en los procesos, re asignación de recursos, re definición de políticas internas y externas con todos las partes interesadas, re definición de los KPIs planteados tanto en metas como en frecuencia de medición, minimizar los riesgos operaciones, todo esto con el único fin de asegurar la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo. La Gerencia General designara los responsables de las acciones correctivas y preventivas que se definan, así como el tiempo de cumplimiento y la nueva fecha de evaluación para la toma de decisiones.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

De acuerdo con toda la información recopilada y desarrollada en el presente trabajo de estudio en la empresa Industrias Metalcar se tiene las siguientes conclusiones:

1. La empresa tiene una fortaleza al haber sido consolidada como una fábrica líder en la calidad de sus servicios de fabricación de piezas automotrices en serie para la empresa General Motors por más de 35 años, esta base de gestión por procesos y la cultura laborar la ha utilizado para desarrollar la prestación de servicios industriales tales como: Proyectos de ingeniería, mantenimiento y mecanizado de piezas, fundamentado en la calidad y tiempos de entrega como su valor para sus clientes, pero sin una planificación estratégica que la consolide en el mercado.
2. Se puede evidenciar la alta vulnerabilidad de la empresa en el modelo anterior por la alta dependencia a un solo mercado industrial y pocos clientes como las ensambladoras de autos, considerando que el competidor del producto final de autos son los productos procedentes de varios países altamente industrializados.
3. Se puede confirmar que en el nuevo sector que se está desarrollando la empresa presenta varios competidores informales, sin embargo, en el análisis del entorno existen nichos, sectores industriales que siguen teniendo un crecimiento sostenido durante los años, lo cual presenta oportunidades para oferta, desarrollo y consolidación de la empresa en la prestación de servicios de soluciones de ingeniería como mantenimiento, servicios de mecanizado y proyectos industriales.
4. La Planificación estratégica desarrollada, en conjunto con el Plan Operativo y la gestión de seguimiento evaluación y control, le permitirá a la compañía poder detectar desvíos, para poder re direccionar, recursos y actividades, lo cual le ayudará alcanzar los objetivos planteados y darle una sostenibilidad financiera.

4.2. Recomendaciones

1. Industrias Metalcar debe fortalecer su área comercial, mediante la implementación de un CRM, el cual le ayude a la gestión de los clientes en el embudo de ventas sobre la prospección, cotizaciones, negociación y cierre de ventas.
2. Se recomienda que la empresa defina los perfiles de competencias de todo el personal actual, como también del personal para el área comercial, lo cual le permitirá tener un personal acorde a las operaciones y que permita impulsar el desarrollo de la compañía.
3. Se recomienda que la empresa defina un proceso claro para desarrollo de nuevos productos, considerando todas las fases necesarias y que asigne un presupuesto anual a fin de reducir la dependencia de clientes claves.

CAPITULO V

ANEXOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Datos del entrevistado

Nombre completo: _____

Cargo en la empresa: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Edad: _____

Nivel educativo: tercer nivel _____

Años en la empresa: _____

Experiencia en la empresa (Cargos y puesto): _____

Tiempo destinado mensual a la empresa (horas): _____

Bloque 1: Estado actual de la empresa.

¿Cómo describiría el estado actual del desempeño de la empresa?

¿Cuáles considera que han sido los principales retos desde la salida de General Motors del mercado?

¿Cuáles son las acciones que se han tomado para mantener la sostenibilidad financiera y operacional de la compañía?

Bloque 2: Visión y estrategia empresarial.

¿Cuál es la visión como directivo y/o accionista que tiene para la empresa en los próximos 3 a 5 años?

¿Qué tipo de empresa considera que debería ser INDUSTRIAS METALCAR en el futuro?

¿Qué tan alineados se sienten los socios actualmente respecto a esa visión?

Bloque 3: Fortalezas internas.

¿Cuáles son las principales fortalezas internas de la empresa?

¿Qué aspectos internos la empresa necesita mejorar?

¿Cómo evalúa el nivel actual de capacidades del personal técnico y administrativo?

Bloque 4: Sector Industrial.

¿Cómo considera que es la competencia actual en el sector de mantenimiento industrial?

¿Qué oportunidades de mercado cree que no han sido aprovechadas aún?

¿Cuáles son las principales amenazas externas que podrían afectar el crecimiento de la empresa?

Bloque 5: Procesos.

¿Considera que los procesos actuales están estandarizados, son eficaces y eficientes?

¿Qué tan frecuente es la medición del desempeño (indicadores/KPIs) en las distintas áreas?

¿Cómo es la forma actualmente para tomar las decisiones estratégicas en la empresa?

Bloque 6: Cultura y liderazgo.

¿Cuáles son los valores en la empresa que definen la cultura organizacional?

¿Qué tipo de liderazgo considera que lo define en la empresa?

¿Considera que la empresa es abierta a los procesos de cambio e innovación?

Bloque 7: Planificación estratégica.

¿La empresa ha trabajado en años anteriores con una planificación estratégica?

¿Qué piensa sobre la utilidad de implementar un plan estratégico ahora?

¿Qué aspectos considera importantes a considerar en el plan estratégico?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Molano, C. (2017). Liderazgo en escenarios de incertidumbre La época VUCA. Business DMALLORCA. 1-9.
- ESERP. (2023). *¿Qué es el organigrama de una empresa?*.ESERP Digital Business & Law School. <https://es.eserp.com/articulos/organigrama-empresa/>
- García, J. (2015). Planeación estratégica. Ccichonduras, 10. Recuperado de: http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Fayol, H. (1949). *Administração Industrial e Geral*. Graal.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- CINAE. (2024). Boletín vehículos nuevos octubre 2024.
- CINAE (2019). Boletín Estadístico.(No 6).
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hil
- Hernandez, R et al. (2014). *Metodología de la Investigación* (edición 6ta). El oso panda.com.
- Ferraz, J., D. Kupfer y L. Haguenuer (1996), *Made in Brazil: desafíos competitivos para a industria*, Río de Janeiro, Campus.
- Medeiros et al. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL* (No 129). 1-21. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams>.
- Martínez Villegas F. (1994). "Planeación estratégica creativa". 3ª. Reimpresión, Edit. PAC, México.
- Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, Oscar Lozano Carrillo. (2019). *Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un*

proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, 37 (1), 61-77. Recuperado de: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/issue/view/30>.

- Torres Ballestas D., Daza Camacho E. D (2012) Propuesta de planeación estratégica para la empresa
- KHOLER LTDA. Centro de Investigaciones de la Escuela de Negocios. [En línea] Colombia, disponible en: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2n2/05-kholer.pdf.
- Maranzato, F. & Salerno, M. (2018, septiembre-octubre). Integración entre investigación y desarrollo: una perspectiva de capacidades dinámicas. *Revista de Administração de Empresas*, 58(5), 460-474. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180503>
- Marín, DA, & Cuartas, JC (2019, marzo-abril). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 59 (2), 95-107. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>
- Andriyanto, I., Arifin, J., & Ayuningtyas, A. (2018, 8-9 de octubre). Factores antecedentes de la ventaja competitiva y su impacto en el desempeño. En K. Abhari, N. Binti, R. Bramulya, P. Senanuch, & M. Irfan (Eds.), *Actas de la 1.ª Conferencia Internacional sobre Economía, Gestión, Contabilidad y Negocios, ICemAB 2018* (pp. 313-322). Medan, Sumatra del Norte, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288714>.
- Ruzekova, V., Kittova, Z. y Steinbauser, D. (2020). El desempeño exportador como medida de competitividad. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 145–160. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.0>
- CEPAL. (2021). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020 . <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46501-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2020>
- Cardoza, G, Fornes, G, Farber, V., González, R., & Ruiz, J. (2016, junio). Barreras y políticas públicas que afectan la expansión internacional de las pymes

- latinoamericanas: evidencia de Brasil, Colombia y Perú. *Revista de investigación empresarial*, 69(6), 2030-2039. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.148>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2017). Acuerdo Ministerial 12 392 “Crear el Registro y Normar el Proceso de Ensamblaje”. Quito: 2017.
 - Palacios et al. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *CienciAmérica*, 6 (2), 7-14. <https://mail.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/78/64>.
 - Gaona et al. (2018). Balance scorecard como propuesta de un sistema de planeación estratégica en una empresa metalmecánica para aumentar la productividad. *INCEPTUM: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 13 (25), 5-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10110900>.
 - Kaplan, R y Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*. 1-11.
 - Pérez, A. (2021, 26 de Abril). Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>.
 - Anónimo. (2023). Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos. *Escuela Británica de artes creativas y tecnología*. <https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel>.
 - Anónimo. (2025). El análisis PESTEL y su relevancia a nivel financiero, comercial y logístico. *Universidad Europea*. <https://universidadeuropea.com/blog/analisis-pestel>
 - Santander Universidades. (2021). Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso. *Santander Open Academy*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>
 - Universidad de Alicante. (s.f). Las 5 Fuerzas de Porter: Análisis Estratégico del Microentorno Empresarial. *Fundeun*. <https://www.unniun.com/las-5-fuerzas-de-porter-analisis-estrategico-del-microentorno-empresarial>.
 - Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*, 1-18.

- Mujica-Sequera, R. M. (2016). Aplicación en el contexto Educativo (FODA) . *Revista Docentes 2.0*, 4(1), 3–7. <https://doi.org/10.37843/rtd.v4i1.54>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill.
- Serna, M. A. (2010). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (16.ª ed.). McGraw-Hill.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.a ed.). Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Nolan, R. L. (1995). *Managing the crisis in information systems*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Gestión 2000*.
- Cyberplan. (s.f). *La planificación operativa de la empresa para la planificación de la producción*. <https://www.cyberplan.it/es/la-planificacion-operativa-empresarial-para-la-programacion-de-la-produccion>
- Yuvika Iyer. (2025). *Planificación operativa: cómo elaborar un plan operativo*. Wrike. <https://www.wrike.com/es/blog/planificacion-operativa-como-elaborar-un-plan-operativo>
- Gobierno Electrónico del Ecuador. (s.f). *Ciclo de Deming (PDCA)*. Gobierno Electrónico. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/ciclo-de-deming-pdca/>