



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN
Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para la
empresa Nanina Foods.

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

AUTOR:

PEDRO JOSÉ TAMARIZ CRESPO

DIRECTOR:

MSC. JOSÉ IVÁN RODRIGO CORONEL, PhD

CUENCA-ECUADOR

2022

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de titulación va dedicado especialmente a mi familia, quienes siempre me han apoyado en todos mis sueños y metas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar especial agradecimiento a Dios, por haberme acompañado durante toda mi vida. A mi tutor, Iván Coronel, y a todos mis profesores, quienes me han guiado e instruido durante toda la carrera universitaria; también agradezco a mis amigos y familia por su apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
1. LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.1 Nombre y Descripción de la organización	2
1.2 Productos Principales	2
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	3
2.1 Introducción	3
2.2 Identificación y obtención de información.....	3
2.2.1 Personal	3
2.2.2 Productos y servicios.....	5
2.2.3 Mercado.....	6
2.2.4 Precios o retribuciones	7
2.2.5 Instalaciones y recursos.....	8
2.2.6 Finanzas y rentabilidad.....	9
2.2.7 Información y comunicación.....	9
2.2.8 Toma de decisiones	10
2.2.9 Contingencias	11
3. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
13	
3.1 Conceptuación de planeación estratégica.....	13

3.2	Objetivos	13
3.3	Antecedentes	14
3.4	Justificación.....	15
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	17
4.1	Introducción	17
4.2	Valores Estratégicos	17
4.3	Visión	19
4.4	Misión.....	19
4.5	Estrategia Empresarial.....	20
5.	PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	22
5.1	Introducción	22
5.2	Temas estratégicos	23
5.3	Asuntos estratégicos externos e internos.....	28
5.4	Análisis FO, FA, DO, DA	30
5.5	Evaluación de los asuntos estratégicos.....	32
5.6	Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	34
5.7	Objetivos estratégicos	35
5.8	Indicadores clave de desempeño	37
5.9	Cuadro de mando integral	38
5.9.1	Mapa estratégico	38
5.9.2	Tablero de control	39

5.10	Propuesta de matriz para la implementación del plan estratégico.....	41
6.	PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO.....	43
6.1	Introducción	43
6.2	Objetivos a corto plazo.....	43
6.3	Matriz para la implementación de los planes operativos anuales	45
7.	CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES	47
	BIBLIOGRAFÍA	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Cadena de Valor	24
Ilustración 2: Mapa estratégico	39

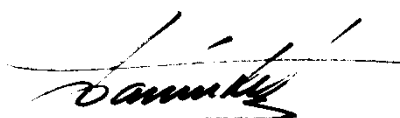
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de los Valores Estratégicos.....	18
Tabla 2: Identificación de factores estratégicos.....	21
Tabla 3: Temas estratégicos.....	27
Tabla 4: Asuntos estratégicos	29
Tabla 5: FO-FA-DO-DA.....	31
Tabla 6: Asuntos críticos	32
Tabla 7: Robustez estratégica	33
Tabla 8: Estrategias de valor.....	34
Tabla 9: Objetivos estratégicos	36
Tabla 10: Indicadores clave de desempeño	37
Tabla 11: Tablero de control.....	40
Tabla 12: Plan estratégico	42
Tabla 13: Objetivos a corto plazo	43
Tabla 14: Plan Operativo Anual	46

RESUMEN

El presente trabajo de titulación muestra una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Nanina Foods. La motivación de esta propuesta es basada en que no se cuenta con un plan actual sobre los objetivos futuros y el sistema que se deberá seguir para conseguirlos. Inicialmente se levantan datos de la organización mediante un análisis situacional para saber el estado de la empresa; con la información levantada y organizada, se procede a realizar el direccionamiento estratégico, para definir los valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial. Acto seguido se realiza la planificación a largo plazo, para la cual utilizaremos la información previamente establecida más una serie de herramientas que nos permiten potenciar los aspectos positivos y minimizar los aspectos negativos, ya sean en ámbitos externos o internos. Finalmente, se realiza una propuesta de planificación a corto plazo para lograr los objetivos iniciales; las conclusiones y recomendaciones se muestran al final.

Palabras clave: direccionamiento estratégico, cuadro de mando integral, misión, visión, emprendimiento.



Ing. Iván Coronel

Director de trabajo de titulación.



Pedro José Tamariz Crespo

Autor



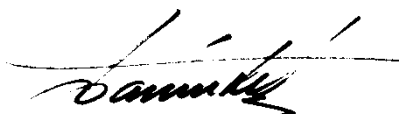
Ing. Damián Encalada.

Coordinador de escuela

ABSTRACT

This research paper showed a Strategic Planning Model Proposal for Nanina Foods. The motivation for this proposal was based on the fact that there is no current plan about the future objectives and the system to be followed in order to achieve them. Initially, data of the organization is collected through a situational analysis to know the state of the company; with the information collected and organized, we proceed to carry out the strategic direction, to define the strategic values, mission, vision and business plan. Then the long- term planning is defined, for which we used the previously established information, plus a series of tools that allow us to enhance the positive aspects and minimize the negative aspects, whether in external or internal areas. Lastly, a short-term planning proposal is made to achieve the first initial objectives; on the final part of the study, conclusions and recommendations were also shown.

Keywords: strategic direction, balanced scorecard, mission, vision, entrepreneurship.



Ing. Iván Coronel

Director de trabajo de titulación.



Pedro José Tamariz Crespo

Autor



Unidad de idiomas



Ing. Damián Encalada.

Coordinador de escuela

INTRODUCCIÓN

Nanina Foods nace en el año 2020 a comienzos de la pandemia debido a la necesidad de generar ingresos y el amor por la cocina de una madre de familia. Puesto que solamente comenzó como un pasatiempo, no se ha considerado el realizar una estructuración formal que permitiera el control más estructurado del negocio y es por este motivo que todas las decisiones que se han tomado hasta la fecha actual han sido a punta de “corazonadas”.

Ahora que el negocio empieza a crecer, se ha visto expuesto a varios factores que han despertado la necesidad de tener una planeación y una guía si se quiere prosperar durante la transición de emprendimiento a negocio.

Es por esto por lo que en el siguiente documento se presentará una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica y así poder aportar un lineamiento, guía y estructuración que ayudarán a esta empresa a desarrollarse de la mejor manera posible dentro del mundo competitivo que es el de los negocios. Convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para la empresa.

1. LA ORGANIZACIÓN

1.1 Nombre y Descripción de la organización

La empresa Nanina Foods nació en el 2018 a manera de hobby para Nathalie Crespo debido a su pasión por la cocina y el experimentar en ella, pero se consolida oficialmente en el 2020 a raíz de la pandemia ocasionada por el *COVID-19* y comienza a vender sus productos de manera formal; es así como nace el emprendimiento Nanina Foods, como una manera de poder compartir con el resto de la gente su pasión por la cocina.

El emprendimiento se enfoca principalmente a la elaboración de postres, tales como brownies, tortas, *cheesecakes*, galletas y demás. En el subcapítulo siguiente se presentará de manera más detallada, una descripción de los productos principales del negocio.

1.2 Productos Principales

Nanina Foods cuenta en la actualidad con 34 productos de tipo dulce y recientemente ha comenzado a realizar sándwiches, esto último debido a que la demanda ha comenzado a crecer.

El producto principal de Nanina Foods es el Brownie; esto es debido a que cuando nació el emprendimiento, este fue el único producto que se hacía. Además, es el único producto que cuenta con un inventario de producto terminado, mientras que los demás productos son elaborados y despachados solamente bajo pedido.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Introducción

El análisis situacional nos permitirá establecer un punto de partida para la correcta realización de una planificación estratégica, pues podremos aprender de los puntos más importantes a tratar y hacia dónde debemos enfocar nuestra atención.

Nanina Foods es un negocio que comenzó hace un año por la pandemia como un pequeño emprendimiento de dulces y repostería debido a la necesidad de generar un ingreso; el emprendimiento tuvo una buena acogida y esto generó un incremento de la demanda de sus productos, lo que ha hecho que se comience a consolidar como un negocio formal, por lo que recién está en las primeras etapas de crecimiento y es crucial realizar un análisis situacional del mismo.

2.2 Identificación y obtención de información

Para dar inicio al análisis que nos permitirá realizar la propuesta de Modelo de Planeación Estratégica se llevó a cabo una reunión con la dueña del emprendimiento, en donde se realizaron ciertas preguntas con las cuales pudimos obtener información sobre los principales temas que nos ayudarán a realizar de manera correcta esta propuesta.

2.2.1 Personal

- ¿Disponen del personal necesario para el correcto funcionamiento de la organización?

Debido a que el emprendimiento recién se encuentra en una etapa de crecimiento, no se dispone del personal necesario para todos los niveles de la organización, causado por una

falta de definición de áreas y puestos de trabajo; esta labor se irá realizando conforme la organización vaya tomando más fuerza y estabilidad.

- ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con la de nuestros competidores?

Asimismo, nos hemos encargado de que todas las prestaciones cumplan estrictamente con la ley y sean iguales o mejores que la de nuestros competidores.

- ¿Cuál es la percepción que nuestros trabajadores tienen sobre el negocio?

En esta organización se ha tratado de brindar todo a la más alta calidad, esto no buscando solamente con los clientes sino también con nuestro personal brindándoles todo lo necesario para que trabajen de la mejor manera, con un ambiente amigable, buen espacio de trabajo y con todo lo necesario ante la ley para que puedan tener un trabajo honrado; estamos seguros de que la percepción de nuestros trabajadores sobre esta organización es la mejor y buscamos mantenerla así.

- ¿Existe algún tipo de incentivo o reconocimiento para el personal?

A pesar de que este negocio aún no esté establecido sólidamente y sus ganancias aún están por crecer, se ha considerado que las personas que demuestren una buena labor dentro de su área y compromiso con la empresa van a verse beneficiadas con cierto tipo de incentivo para así motivar a un mejor desempeño de parte de los trabajadores y crear una relación mejor con ellos.

- ¿Cómo se logra el desarrollo organizacional?

Una de las cosas más complicadas que se ha tenido hasta este momento es el desarrollo organizacional, esto se debe a la situación en la que este negocio surgió y el momento actual que se está viviendo en el mundo debido a la pandemia, pero estos factores

no evitarán que se haga todo lo posible para mejorar todos los aspectos necesarios y seguir creciendo.

2.2.2 Productos y servicios

- ¿Cuáles son los productos preferidos por sus clientes?

El producto estrella que se ofrece al público es el brownie ya que por el momento es el único que posee todos los estándares necesarios para su venta en locales, mientras que el resto de los productos se los vende bajo pedido.

- ¿Cuál es la proporción de nuevos productos en su cartera de productos?

En este tipo de negocios tener una buena imaginación y atreverse a innovar con nuevas recetas, presentaciones y sabores es crucial; por este motivo es que se ha comenzado a incrementar nuevos productos y hemos podido llamar la atención de los clientes y brindarles siempre una variedad de productos que los atraigan.

- ¿Cuál es la frecuencia de innovación de sus productos?

Se procura tener una frecuencia alta en la innovación de los productos, sacando uno nuevo cada 15 días, del cual analizamos la aceptación y en base a eso se toma la decisión de si este nuevo producto se queda o no como producto fijo.

- ¿Cuál es el valor agregado que le dan a sus productos?

En nuestros productos se ha realizado una combinación completa entre la calidad, sabor y presentación que llame la atención del cliente, cumpla sus expectativas y le de una experiencia única de sabor.

- ¿Cuáles son sus niveles de productividad y calidad respecto a sus productos?

Por el lado de la calidad se busca mantener una excelencia con la materia prima que utilizamos y que todos los insumos necesarios sean altamente buenos. Mientras que, por el lado de la productividad, se busca que los niveles sean aceptables para el tamaño del negocio, pero se debe tomar en cuenta que aún hay que mejorar varios aspectos debido al crecimiento que se comienza a dar.

2.2.3 Mercado

- ¿Qué mercados atienden? ¿Cuál es su alcance?

Este negocio está dirigido a todo tipo de supermercados, mercados más pequeños como por ejemplo los que se encuentran en las gasolineras y minimercados de la ciudad; los clientes potenciales son niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

- ¿Quiénes son sus proveedores?

Ya que este es un negocio que está aún en crecimiento no tenemos una amplia lista de productos y por ende no necesitamos muchos proveedores, es debido a esto que solo poseemos de dos a tres proveedores que son manejables para el tipo de negocio, estos nos suministran lo que es materia prima, empaque y demás insumos necesarios.

- ¿Quiénes son sus principales competidores?

La competencia directa de este negocio es bastante amplia ya que abarca cualquier otro negocio que venda brownies, como lo son también todo tipo de pastelerías.

- ¿Qué percepción tienen sus clientes y sus competidores de sus productos?

Consideramos que la imagen que estamos dando es muy buena y con un buen potencial de crecimiento. Demostrando que nuestro interés está en satisfacer al cliente, dándole un producto de muy buen sabor con ingredientes, de alta calidad y a un precio atractivo.

- ¿Cuál es su nivel de participación y competitividad dentro del mercado?

Por el momento no podríamos decir precisamente cuál es el nivel de competitividad de nuestro negocio dentro del mercado ya que está aún en crecimiento, pero se podría decir que está en un nivel ascendente por cómo ha sido la acogida de nuestros productos.

2.2.4 Precios o retribuciones

- ¿Con qué criterios establecen sus precios de venta o retribuciones?

Seguimos los criterios del costo de la materia prima y costos fijos para poder mantenernos con un margen que nos permita generar una utilidad rentable, pero que a la vez sea atractiva para nuestros clientes, estableciéndose en un precio medio dentro del mercado.

- ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecen a sus clientes?

Existe un buen margen que nos permite ofrecer algunas facilidades de negociación a todos los clientes, como crédito y tiempo de pago dependiendo de la cantidad de compra que se haga.

- ¿Cómo se comparan sus precios de venta con los de su competencia?

Nuestros precios de venta son mayores que los de nuestros competidores directos debido a que la calidad de nuestros productos es superior a los de la competencia.

- ¿Cuál es la relación que tienen sus precios de venta con la calidad de sus productos?

Los precios de venta de nuestros productos tienen una relación directa con respecto a la calidad de estos, debido al proceso de producción y los materiales utilizados en dicho proceso.

- ¿Qué percepción tienen sus clientes de sus precios?

Antes de probar el producto los clientes tienen la percepción de que los precios son elevados para lo que se está ofreciendo; sin embargo, después de probarlos, esa percepción cambia, debido a la calidad que ofrecemos en cada uno de nuestros productos.

2.2.5 Instalaciones y recursos

- ¿Disponen de la infraestructura física e instalaciones adecuadas?

Debido a que recientemente se logró armar el nuevo lugar de producción acorde a las necesidades de un crecimiento actual del negocio y de los trabajadores de este, sí disponemos de las instalaciones e infraestructura necesarias.

- ¿Cuentan con los equipos y tecnología necesarios para su sector empresarial?

Por el momento contamos con todos los equipos y tecnología disponible necesaria dentro de nuestro sector empresarial.

- ¿Cuentan con los procesos y métodos actualizados, efectivos y además amigables con el medio ambiente?

Estamos actualizando nuestros procesos conforme a la necesidad de crecimiento, siempre tomando en cuenta el impacto que tenemos hacia el medio ambiente.

- ¿Gestionan su capacidad intelectual e inteligencia del negocio?

Se comenzó a gestionar el capital intelectual debido a la necesidad de crecimiento reciente que tuvo el negocio, por lo que no se cuenta con una correcta gestión actualmente, pero se está trabajando en la misma.

- ¿Innovan su infraestructura, instalaciones, equipos y recursos frecuentemente?

Más que frecuentemente, se innova la infraestructura, instalaciones y recursos de acuerdo con la necesidad de crecimiento y desarrollo del negocio.

2.2.6 Finanzas y rentabilidad

- ¿Cuál es su capacidad de reacción ante la necesidad de inversión?

Al ser un negocio en reciente expansión, se tiene una capacidad de reacción limitada pero positiva frente a necesidades de inversión, debido a la correcta gestión llevada hasta el momento.

- ¿Cuál es la naturaleza de su estructura de capital y liquidez?

La naturaleza de la estructura de capital es de un 70% capital propio y un 30% préstamos, debido a la necesidad de crecimiento reciente que se ha experimentado. En lo que respecta a la liquidez, tenemos una estructura rígida y esto ha ocasionado el tener solamente lo mínimo necesario en caja chica.

- ¿Cuáles son los riesgos financieros a los que su negocio se encuentra expuesto?

Principalmente *Nanina Foods* está expuesta al riesgo de que la demanda dentro de su mercado de productos baje, debido a que no son productos de primera necesidad.

- ¿Con qué método se controla la economía y finanzas empresariales?

Se ha venido haciendo este control de una manera manual y sin mucha estructuración, pero con el crecimiento reciente del negocio se ha comenzado a crear una estructura que nos permita manejar el tema económico y financiero de una manera más efectiva y organizada.

- ¿Cuál es la tendencia de rendimiento o rentabilidad?

Sobre la base de históricos de la empresa y el aumento de la demanda de los productos, tenemos una tendencia creciente de la rentabilidad del negocio.

2.2.7 Información y comunicación

- ¿Qué fuentes de información utilizan para con su entorno?

Las fuentes de comunicación que tenemos con el entorno son las redes sociales de *Instagram*, *Facebook* y *WhatsApp* principalmente y la técnica de “boca a boca” de familiares y amigos.

- ¿Cómo seleccionan, priorizan y optimizan su información?

La información obtenida de redes sociales básicamente proviene de comentarios y reseñas de nuestros clientes fijos, así como familiares y amigos. Siempre existe una persona encargada de estar atenta para recolectar dicha información y contestar en el menor tiempo posible. Se continúa aprendiendo a interpretar los gustos de los clientes para ser más eficientes al momento de priorizar, interpretar y optimizar la información que recibimos.

- ¿Cuentan con un sistema de comunicación estructurado externo e interno?

Nanina Foods no cuenta con una buena estructura de comunicación interna y externa, se pasó de dos trabajadores a cinco en un periodo de tres meses y se planea mejorar este aspecto inmediatamente.

- ¿Qué tan efectivos son sus sistemas informáticos?

En cuanto a efectividad de sistemas informáticos, *Nanina Foods* presenta conocimientos y manejo básico, por lo que existe gran oportunidad de mejora.

- ¿Qué tan efectivos son sus sistemas comunicacionales?

Actualmente nuestros sistemas comunicacionales son básicos y poco efectivos; sin embargo, se pretende captar más clientes debido al crecimiento, y para ello se tiene que mejorar los sistemas comunicativos.

2.2.8 Toma de decisiones

- ¿Cómo estructuran su proceso de toma de decisiones?

No existe una estructura interna para la toma de decisiones; sin embargo, se cuenta con el apoyo profesional de un trabajador externo para la parte contable, otro para la productiva y finalmente otro para el área comercial. La gerente general mantiene reuniones constantes para exponer los asuntos a tratar y tomar las mejores decisiones.

- ¿Quiénes toman las decisiones clave dentro del negocio?

Las decisiones clave finales las toma la gerente general, pero apoyándose en las opiniones de su equipo de trabajo.

- ¿Con qué criterios toma las decisiones clave?

Los criterios clave para la toma de decisiones es que no exista perjuicio y que esta decisión beneficie al crecimiento de la compañía, al propietario y a sus trabajadores.

- ¿De qué manera influye la información que obtienen en las decisiones que toman para el negocio?

La información que se obtiene es clave para la toma de decisiones en *Nanina Foods*. Se pretende siempre contar con información actualizada en las juntas, para poder continuar tomando las decisiones futuras.

- ¿Cuál es el grado de participación de su personal dentro de la toma de decisiones?

En este momento el personal de *Nanina Foods* participa en un 100% en la toma de decisiones debido a que es un negocio pequeño y cada trabajador aporta estratégicamente valor en los distintos campos.

2.2.9 Contingencias

- ¿Cuentan con un plan de contingencias ante los cambios imprevistos y críticos en las diferentes áreas que puedan afectar a su negocio?

Actualmente el negocio no cuenta con un plan de contingencias debido a que está en el proceso de transformación de emprendimiento a empresa; sin embargo, se cree sumamente importante la creación de un plan de acción en caso de presentarse situaciones que podrían afectar negativamente a cualquier área del negocio y así poder actuar rápidamente, disminuyendo los riesgos.

3. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es necesario establecer los fundamentos apropiados para poder realizar una correcta planeación estratégica; a continuación, describiremos a qué nos referimos cuando hablamos de planeación estratégica y cuáles son nuestros objetivos, antecedentes y justificación.

3.1 Conceptuación de planeación estratégica

“La planeación estratégica es una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía” (Playares, 2018, pg. 50).

Entonces podemos definir la planeación estratégica como el proceso de análisis, toma e implementación de decisiones y realización de acciones gerenciales y operativas, cuyo propósito es implementar y desarrollar un modelo de negocio en base a las ventajas competitivas de la organización, que son las bases de su rendimiento a largo plazo.

3.2 Objetivos

El objetivo general es el de generar una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Nanina Foods.

Y para cumplir con dicho objetivo, se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Realizar el análisis situacional de la empresa.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Elaborar la planificación a largo plazo.

- Elaborar la planificación a corto plazo.

3.3 Antecedentes

Para asegurar el correcto desarrollo de la Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica, es necesario conocer los conceptos más importantes en lo que respecta a los temas de gestión empresarial y planeación estratégica, así como los principales conceptos de las herramientas que se utilizarán en la propuesta a desarrollar. Esto nos ayudará a comprender de una mejor manera el proyecto.

Chiavetano & Sapio (2017, pg.1) establecen que el proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Con esto en consideración podemos establecer la importancia de generar una propuesta de dicho modelo para *Nanina Foods* si lo que esta empresa desea es seguir creciendo y mejorando dentro del mercado.

También es de suma importancia hablar sobre algunas herramientas que se utilizarán dentro de dicha propuesta, las cuales detallaremos a continuación para una mejor comprensión de cuál es su utilidad dentro de una correcta elaboración de un Modelo de Planeación estratégica.

EL análisis FOFADODA es una técnica que se basa en el análisis FODA, pero que sirve para poder determinar y contrastar las fortalezas y oportunidades, con las debilidades y amenazas a las que la empresa está expuesta.

Adicionalmente, el cuadro de mando integral (CMI) es otra herramienta sumamente importante, pues “Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura”. (Norton & Kaplan, 2005).

Esta herramienta recoge, mediante indicadores, varios aspectos relevantes del negocio, convirtiéndose en una herramienta dinámica que nos sirve para facilitar la implementación de la estrategia empresarial.

Toda la información previamente detallada se puede evidenciar en trabajos como los de Díaz & Figueroa (2017), en donde al realizar la aplicación práctica de una planeación estratégica para la empresa *BIG BILL* desarrollaron un mapa para solucionar las condiciones actuales y mejorarlas, aumentando su índice de rotación al buscar una orientación al mercado, de crecimiento y expansión.

Así también, “en las empresas la planeación es una base fundamental porque gracias a ella se puede prever alguna situación adversa y también porque sirve para implementar planes de acción en caso de contingencias, además de que al planear un horizonte empresarial se puede lograr un objetivo con más calma ya que al planear se revelan los posibles errores y las ventajas con las que se cuenta al momento de realizar un proyecto.” (Jaramillo & Delgado, 2019).

Previo a esta propuesta, no se había realizado ningún tipo de asesoramiento profesional para el emprendimiento de *Nanina Foods*. Es por esto por lo que se puede concluir diciendo que la planeación estratégica es un paso fundamental para comenzar a establecer bases sólidas para su correcto crecimiento y desarrollo dentro del mundo empresarial.

3.4 Justificación

El negocio *Nanina Foods* se constituyó oficialmente en el 2020, pero comenzó en el año 2018 como la afición de una madre de familia que, debido a la alta aceptación de sus productos, decide transformar su afición en un negocio rentable dentro del mercado de

productos alimenticios. Debido al crecimiento de la demanda durante el último año por sus productos, amplía su planta de producción y el número de empleados.

Y así es como Nathalie Crespo decide enfocarse en mejorar la planificación de su negocio y abrir las puertas de su emprendimiento para poder realizar esta propuesta, pues se dio cuenta que para crecer se debe tener una guía que nos muestre las posibles amenazas que se puedan presentar, así como las posibles oportunidades en un futuro y cómo deberíamos actuar ante ello. Esta propuesta de Modelo de Planeación Estratégica ayudará a dar ese direccionamiento y visión necesarios para ayudar en la transición de este emprendimiento en un negocio con bases estables para que pueda expandirse y establecerse correctamente en el mercado ecuatoriano.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 Introducción

“La cumplimentación de la primera etapa del proceso de planeación estratégica, es decir el establecimiento de la dirección estratégica, es más una cuestión de arte que de ciencia.” (Coronel, 2018)

Lo anteriormente dicho se verá reflejado en los siguientes subcapítulos, en donde se desarrollan y establecen lo que serán las bases para la planeación estratégica; es lo que regirá internamente al negocio, el motor que hará que se mantenga en movimiento ante cualquier contratiempo o adversidad que se pueda presentar.

4.2 Valores Estratégicos

Se pueden definir a los valores estratégicos como el núcleo de cualquier negocio, es lo que terminará construyendo la cultura organizacional y, por consiguiente, la manera en la que las personas desarrollarán sus deberes y actividades dentro del negocio.

Según Coronel (2018), siempre debe existir un acuerdo general y expreso, de todas las personas que constituyen la empresa, sobre los valores estratégicos que ésta posee o aspira a poseer.

Es por eso por lo que se decidió llevar a cabo una reunión con la propietaria y los trabajadores de *Nanina Foods*, para determinar qué valores estratégicos consideran que están presentes, cuáles aspiran implementar y cuáles son los más importantes para ellos. De esta reunión salieron 8 valores que se consideran importantes, pero solamente 5 se consideraron sumamente importantes.

Tabla 1: Definición de los Valores Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Calidad en nuestros productos					X	Los productos que ofrecemos, así como nuestro servicio, siempre serán de la más alta calidad.
Innovación			X			<i>Nanina Foods</i> siempre está buscando la manera de mantener sus productos novedosos y llamativos.
Honestidad en lo que hacemos					X	Todo lo que se hace dentro y fuera de <i>Nanina Foods</i> , se lo hace con honestidad
Pasión por nuestro trabajo					X	Cada paso que damos, lo hacemos con pasión
Amabilidad					X	Siempre tratar con respeto y amabilidad a todas las personas, tanto clientes como trabajadores.
Trabajo en equipo					X	La opinión de todos, cuenta.
Política de expansión		X				La empresa debe crecer con planificación, orden y visión.
Fortalecimiento de imagen				X		Que seamos referente Cuencano de dulces y deliciosos postres.

Fuente: Autor

Los resultados obtenidos en la anterior tabla nos dan los siguiente Valores:

- **CALIDAD EN NUESTROS PRODUCTOS:** Los productos que ofrecemos, al igual que nuestro servicio, siempre será de la más alta calidad.
- **HONRADEZ EN LO QUE HACEMOS:** Todo lo que se hace dentro y fuera de *Nanina Foods*, se lo hace con honestidad.
- **PASIÓN POR NUESTRO TRABAJO:** Cada paso que damos, lo hacemos con pasión.
- **AMABILIDAD:** Todos merecen ser tratados con respeto y amabilidad, tanto clientes como trabajadores.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** La opinión de todos, cuenta.

4.3 Visión

La visión de una empresa nos dice hacia dónde aspira llegar en un futuro y cuál es la manera en la que quiere ser vista por sus clientes, accionistas, trabajadores, competidores, etc.

“Para realizar la declaratoria de la visión, ayuda mucho el dar respuestas muy bien sustentadas a las cuestiones siguientes:

¿Quiénes somos?

¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro aspirado)?

¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?

¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?” (Coronel, 2018)

Basándonos en las preguntas anteriores, se llegó a la siguiente declaratoria:

VISIÓN:

“*Nanina Foods* aspira ser la empresa cuencana con los mejores productos hechos a mano en todo el país, en un período de 5 años, que estén al alcance de todas las personas; para sacar las más grandes sonrisas al momento de consumirlos debido a la calidad de nuestros productos”.

4.4 Misión

Coronel (2018) establece que “La misión constituye una guía para la toma de las decisiones y la realización de las acciones organizacionales trascendentales. Se afirma que la misión apunta hacia el interior de la organización y permite enfocar los esfuerzos para sustentar el propósito macro de ésta, sirviendo de soporte para el mantenimiento de un sistema de comunicación efectivo con los clientes, los proveedores, los demás grupos de interés de la organización y la sociedad en general.”

Bajo esta composición de lo que significa el plantear la misión de una empresa, el comité de planeación estratégica plantea la siguiente declaratoria:

MISIÓN:

“A través de procesos bien definidos, socios estratégicos líderes de su mercado, ingredientes y productos de la mejor calidad; buscamos constituirnos como una de las principales empresas productoras de alimentos, brindando un toque de dulzura y felicidad en cada paladar ecuatoriano.”

4.5 Estrategia Empresarial.

La estrategia empresarial será la ruta inicial que nos guiará hacia nuestra meta, esta “establece los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados.” (Coronel, 2018).

Por este motivo, es importante seleccionar el método o herramienta correcta, y una buena manera de hacerlo, es definiendo la fuerza impulsora de nuestro negocio y sus factores claves de éxito. En este ámbito, el comité de planeación estratégica desarrolló la matriz que se muestra a continuación, en donde se evidencia que la fuerza impulsora es “*Capacidad productiva, reactiva y de acción*”, y los factores clave de éxito son los siguientes: “*Aspectos legales, normativos y regulatorios*”, “*Procesos Organizacionales*”, “*Capital humano y Recursos*”, “*Proveedores / Materias primas*”, “*Política de ventas / Canales de distribución*” y “*Tamaño / crecimiento*”. No se consideraron los demás factores dentro de la estrategia debido a que por el momento no resultan más o igual de importantes que los otros.

Tabla 2: Identificación de factores estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS											
	Catálogo de productos	Capital humano y recursos	Imagen corporativa	Capacidad productiva, reactiva y de acción	Proveedores / materias primas	Procesos organizacionales	Tamaño / crecimiento	Política de ventas / canales de distribución	Aspectos legales, normativos y regulatorios	Aspectos comerciales (Marketing)	horizontales (unos)
Catálogo de productos			1				1		1	1	4
Capital humano y recursos			1				1		1	1	4
Imagen corporativa							1				1
Capacidad productiva, reactiva y de acción					1	1	1		1	1	5
Proveedores / materias primas								1	1	1	3
Procesos organizacionales							1	1		1	3
Tamaño / crecimiento										1	1
Política de ventas / canales de distribución									1	1	2
Aspectos legales, normativos y regulatorios											0
Aspectos comerciales (Marketing)											0
verticales (blancos)	0	1	0	3	3	4	1	5	3	2	
horizontales (unos)	4	4	1	5	3	3	1	2	0	0	
total	4	5	1	8	6	7	2	7	3	2	
orden de importancia	2	3	4	1	3	2	5	2	2	3	

Fuente: Autor

La declaratoria de la estrategia empresarial es la siguiente:

ESTRATEGIA EMPRESARIAL:

Nuestra estrategia de trabajo se enfoca en la capacidad productiva, reactiva y de acción frente a la cambiante demanda del mercado, siempre con base y apoyo fundamental en los aspectos legales, normativos y regulatorios para realizar acciones firmes, tanto interna como externamente, reduciendo al máximo riesgos legales. Buscamos la correcta estructuración de los procesos organizacionales, para definir funciones y responsabilidades de cada miembro y así agilizar la toma de decisiones sobre nuestro capital humano, recursos, proveedores y materias primas. Esto nos permitirá tener un crecimiento con bases sólidas, así como también, el desarrollo de la política de ventas y definición de los canales de distribución, permitiendo a Nanina estabilizar sus procesos internos y posicionarse firmemente frente a sus competidores.

5. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

5.1 Introducción

Una vez establecida la dirección estratégica de *Nanina Foods*, tenemos que estructurar la planificación a largo plazo.

“Esta planificación es un proceso que, sobre la base de la dirección estratégica, determina y gestiona el estado futuro que la organización en su conjunto aspira a alcanzar en el largo plazo. Evidentemente se trata de una etapa intermedia entre la definición de la dirección estratégica y la planificación a corto plazo.” (Coronel, 2018).

Según Coronel (2018), es recomendable seguir una secuencia de pasos para asegurar una correcta estructuración de la planificación a largo plazo. Esta es la siguiente:

1. La identificación de los temas estratégicos, que son aquellos procesos y áreas estratégicos en los que se espera que se apoye el desarrollo de la organización a largo plazo.
2. La definición de los asuntos estratégicos, que son las oportunidades y las amenazas externas, y las fortalezas y las debilidades internas, relevantes y prioritarias para la empresa, contenidas en los temas estratégicos.
3. El planteamiento de los objetivos estratégicos, que representan las más importantes posiciones estratégicas que la organización desea alcanzar en el futuro, en el marco de los asuntos estratégicos.
4. La formulación de los indicadores clave de desempeño, que consisten en medidores de acción, constituidos por las variables estratégicas que deberán ser monitoreadas

continuamente, en su tendencia evolutiva, con el fin de poder evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

5. La elaboración del plan estratégico, que es el instrumento de gestión que contiene la propuesta del trabajo que se realizará para la implementación de la estrategia empresarial.

5.2 Temas estratégicos

Los temas estratégicos son de suma importancia al momento de estructurar la planificación a largo plazo, debido a que deberán ser el centro de atención o el punto de partida.

Para facilitar el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta dentro de la planeación estratégica, tomaremos en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por *R. Kaplan & D. Norton*: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos, y, de aprendizaje y crecimiento.

Adicionalmente se realizó un análisis de la cadena de valor de Michael Porter, quien propone dividir en actividades principales y de apoyo a las distintas áreas de un negocio, esto con la finalidad de poder identificar las ventajas competitivas y los puntos débiles del negocio.



Ilustración 1: Cadena de Valor
Fuente: Michael Porter (1985)

Actividades Primarias:

➤ **Logística interna.**

- No cuenta con un sistema definido para el control de inventario de Materia Prima.
- Se distribuyen las materias primas acorde al plan de producción del día.
- Se tiene un sitio para cada instrumento, pero no se encuentra debidamente señalado.

➤ **Producción y Operaciones.**

- Se cuenta con la maquinaria, personal y materias primas necesarios para elaborar los productos.
- Se trabaja con una producción bajo pedido, no existe un plan de producción formalmente estructurado.

➤ **Logística externa.**

- Se cuenta con un chofer, quien realiza todas las entregas a clientes y recoge las materias primas de los proveedores.

➤ **Mercadeo y ventas.**

- Manejo básico de las redes sociales para publicidad del negocio.
- Se maneja bastante el tema de recomendación de clientes dentro de sus círculos.
- Estrategias de promociones por temporadas.
- Se ofrecen créditos a los clientes como comodidad de pago.

➤ **Servicio posventa.**

- Seguimiento de clientes para garantizar su satisfacción, así como el reabastecimiento de nuestros productos en las tiendas asociadas.

Actividades Secundarias:

➤ **Gestión de la infraestructura organizacional.**

- El negocio cuenta con una buena ubicación de los equipos y puestos de trabajo, sin embargo, no cuenta con el espacio suficiente para poder almacenar ciertos insumos.
- La infraestructura está dividida en dos secciones: preparación de los productos y empaquetado y almacenado de los mismos.

➤ **Gestión de los recursos humanos.**

- Personal suficiente para satisfacer el funcionamiento del negocio actualmente.

➤ **Desarrollo tecnológico.**

- Se cuenta con los equipos e instalaciones que satisfacen la producción de productos dentro del negocio.
- Conocimiento básico de ciertas herramientas para el manejo del negocio.

➤ **Aprovisionamiento.**

- Se tiene un proveedor principal que abastece más del 80% de las materias primas e insumos.

Con la estructuración de la cadena de Valor de Porter, es posible detectar inicialmente las posibles falencias y fortalezas de *Nanina Foods*. Esto será nuestra base para el desarrollo de la matriz de temas estratégicos, lo mismos que nos ayudarán a desarrollar el cuadro de mando integral y, por último, la planificación a largo plazo.

A continuación, se expone la matriz para definición de temas estratégicos, en donde se detallan todos los temas pertinentes para el negocio dentro de las distintos factores y perspectivas propuestas por *R. Kaplan & D. Norton*. Para establecer los temas considerados como prioritarios, utilizaremos la siguiente ponderación: A (crítico), B (importante) y C (no importante).

Tabla 3: Temas estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Capacidad productiva, reactiva y de acción	Producción	X			Producción eficiente, enfocada hacia una mejora continua.	De Procesos Internos
	Calidad de producto terminado.	X			Una mejora de calidad continua en nuestros productos y procesos.	De Procesos Internos
	Investigación y desarrollo		X			
Aspectos legales, normativos y regulatorios	Responsabilidad Social	X			Siempre se debe tener presente el hecho de que nuestros trabajadores se encuentren bien dentro de su puesto de trabajo.	De Procesos Internos
	Seguridad & Salud Ocupacional		X			
	Prácticas justas de empleo		X			
Procesos Organizacionales	Gestión por procesos	X			Establecer y definir la manera de trabajar internamente, con procesos eficientes que nos permitan estabilizar la manera de trabajar y manejar el negocio.	De Procesos Internos
Capital humano y Recursos	Habilidades y Destrezas		X			
	Conocimientos		X			
Proveedores / Materias primas	Relación comercial con los proveedores	X			Diversificar nuestros proveedores para tener flexibilidad de negociación al momento de comprar nuestros insumos y materias primas.	Del Cliente y otros Stakeholders
	Calidad de insumos y materia prima	X			Aseguramos de siempre contar con los mejores proveedores, que brinden Materias Primas de calidad a un buen precio.	De Procesos Internos
	Disponibilidad		X			
Política de ventas / Canales de distribución	Relación comercial con los clientes	X			Contratos de prioridad y/o exclusividad con tiendas y locales, en donde se busque un beneficio de la empresa al beneficiar al cliente.	Del Cliente y otros Stakeholders
	Cobranzas	X			Establecer un sistema de cobranzas robusto, que nos permita ofrecer flexibilidad a nuestros clientes a la vez que nos garantiza el cobro correcto.	De aprendizaje y Crecimiento.
	Logística		X			
Tamaño / Crecimiento	Ingresos	X			Incrementar los ingresos del negocio anualmente.	De Aprendizaje y Crecimiento
	Estructura de Costos.	X			Establecer un sistema que nos permita organizar de forma efectiva los costos de la empresa.	Economía y Finanzas
	Incremento de puntos de venta		X			

Fuente: Autor

Dentro de la matriz, los temas estratégicos considerados como críticos son los que se marcan con una categoría “A”, y son los siguientes: Producción, Calidad, Responsabilidad Social, Gestión por procesos, Relaciones comerciales, Cobranzas, Ingresos y Estructura de Costos.

Con los temas estratégicos definidos, podemos comenzar a elaborar la estructura para la planificación a largo plazo.

5.3 Asuntos estratégicos externos e internos.

Los asuntos estratégicos son los factores que provienen de los temas estratégicos críticos, estos influirán en el cumplimiento de nuestra visión, misión y estrategia empresarial. Adicionalmente, nos ayudan a priorizar las acciones que debemos tomar al momento de elaborar la planificación a largo plazo.

Los asuntos estratégicos se dividen principalmente en dos tipos: internos y externos. Los asuntos internos son todas las fortalezas y debilidades que el negocio presenta, mientras que los asuntos externos son todas las oportunidades y amenazas que el entorno en donde se desenvuelve el negocio presenta.

Según Rojas (2017, p.55), el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Tomando en cuenta la definición brindada previamente, se llevo a cabo una reunión con el comité de planeación estratégica para estudiar los asuntos estratégicos mediante un análisis FODA, el mismo que se muestra en la tabla 1.

Tabla 4: Asuntos estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS ESTRATÉGICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Producción	Somos capaces de producir para abastecer la demanda promedio.
Calidad de materia prima e insumos.	Todas nuestras materias primas e insumos son minuciosamente seleccionadas para garantizar una gran calidad.
Calidad de producto final	Nuestros productos mantienen altos estándares de calidad
Responsabilidad Social	Existe un óptimo ambiente de trabajo, contando con los implementos necesarios para cumplir y desarrollar sus funciones de manera efectiva.
	DEBILIDADES:
Producción	Cuando la demanda es excesiva, se genera un cuello de botella en la elaboración de los brownies porque son fabricados mediante un proceso artesanal.
Gestión por procesos	El negocio no cuenta con la implementación de una gestión por procesos.
Relación comercial con proveedores	Se cuenta con muy pocos proveedores, limitando la capacidad de negociación al momento de adquirir materia prima e insumos.
Relación comercial con clientes.	La empresa no cuenta con la fuerza de ventas y cobros necesaria para abarcar toda la cartera de clientes.
Cobranzas & Estructura de costos	La empresa no cuenta con una estructura financiera sólida, así como tampoco con procedimientos ni políticas definidos; por consiguiente, sus métodos de cobranzas son ineficaces y su estructura de costos básica
	OPORTUNIDADES:
Producción	Existen cursos para aplicar metodologías que agilitan los procesos productivos.
Gestión por procesos	La implementación de una gestión por procesos por parte de un consultor externo estabiliza el funcionamiento del negocio.
Relación comercial con proveedores	Existen más proveedores que pueden brindar materia prima e insumos de alta calidad.
Ingresos	Capacitaciones por parte de consultores externos para la correcta estructuración de un sistema financiero.
	AMENAZAS:
Relación Comercial con clientes	La competencia ofrece productos más baratos, pero de menos calidad y esto aumenta la competencia dentro del mercado.
Relación comercial con proveedores	Los proveedores tienen completo poder de negociación.

Fuente: Autor

5.4 Análisis FO, FA, DO, DA

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

La manera propuesta para guiarnos al realizar correctamente el análisis FO-FA-DO-DA, es mediante el planteamiento de las siguientes preguntas propuestas por Coronel (2018):

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

Tabla 5: FO-FA-DO-DA

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA									
	OPORTUNIDADES				AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA	
	Existen cursos para aplicar metodologías que agilitan los procesos productivos.	La implementación de una gestión por procesos por parte de un consultor externo estabiliza el funcionamiento del negocio.	Existen más proveedores que pueden brindar materia prima e insumos de alta calidad.	Capacitaciones por parte de consultores externos para la correcta estructuración de un sistema financiero.	La competencia ofrece productos más baratos pero de menos calidad y esto aumenta la competencia dentro del mercado.	Los proveedores tienen completo poder de negociación			
FORTALEZAS	Somos capaces de producir para abastecer la demanda promedio.	1	1	0	0	1	0	3	2
	Todas nuestras materias primas e insumos son minuciosamente seleccionadas para garantizar una gran calidad.	0	1	1	1	0	1	4	1
	Nuestros productos mantienen altos estándares de calidad	1	0	1	0	1	0	3	3
	Existe un óptimo ambiente de trabajo, contando con los implementos necesarios para cumplir y desarrollar sus funciones de manera efectiva.	1	1	0	0	0	0	2	
DEBILIDADES	Cuando la demanda es excesiva, se genera un cuello de botella en la elaboración de los brownies porque son fabricados mediante un proceso artesanal.	0	0	0	0	1	0	1	
	El negocio no cuenta con la implementación de una gestión por procesos.	1	0	1	1	0	1	4	1
	Se cuenta con muy pocos proveedores, limitando la capacidad de negociación al momento de adquirir materia prima e insumos.	0	0	0	0	1	1	2	3
	La empresa no cuenta con la fuerza de ventas necesaria para cubrir a sus clientes actuales.	0	0	0	0	1	0	1	
	La empresa no cuenta con una estructura financiera sólida, así como tampoco con procedimientos ni políticas definidos; por consiguiente sus métodos de cobranzas son ineficaces y su estructura de costos básica	0	0	1	0	0	1	2	2

Fuente: Autor

Para interpretar los resultados obtenidos de la matriz, debemos escoger las fortalezas y debilidades que hayan obtenido un valor igual o mayor al 50% de la sumatoria total de la fila; considerando que el valor total es 6, el 50% sería 3, así que tomaremos en cuenta a las fortalezas y debilidades que hayan alcanzado un total igual o mayor a 3. Debemos tomar en cuenta que, dentro de las amenazas, solamente una alcanzó una puntuación mayor al 50%; sin

embargo, se deben considerar las dos amenazas que sumaron una puntuación total de 2 debido a que se consideraron críticas para el negocio.

A continuación, se establece la declaratoria de los asuntos estratégicos críticos, en los cuales nos enfocaremos como prioridad al momento de elaborar el cuadro de mando integral.

ASUNTOS CRÍTICOS:

Tabla 6: Asuntos críticos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Todas nuestras materias primas e insumos son minuciosamente seleccionadas para garantizar una gran calidad.	El negocio no cuenta con la implementación de una gestión por procesos.
Nuestros productos mantienen altos estándares de calidad.	La empresa no cuenta con una estructura financiera sólida, así como tampoco con procedimientos ni políticas definidos; por consiguiente, sus métodos de cobranzas son ineficaces y su estructura de costos básica
Somos capaces de producir para abastecer la demanda promedio.	Se cuenta con muy pocos proveedores, limitando la capacidad de negociación al momento de adquirir materia prima e insumos.

Fuente: Autor

5.5 Evaluación de los asuntos estratégicos

Mediante la evaluación de los asuntos estratégicos determinaremos la robustez de nuestro negocio, de esta manera podemos conocer si nuestros asuntos estratégicos internos (fortalezas y debilidades) son más robustos que nuestros asuntos estratégicos externos (oportunidades y amenazas). “La calificación de cada asunto puede variar entre 1 y 4, y mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Una calificación total menor a 2,5 de un grupo de asuntos debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen potenciar la robustez estratégica de éstos. Para establecer la calificación de los asuntos es necesario considerar los siguientes criterios:

1 = debilidad mayor o amenaza mayor

2 = debilidad menor o amenaza menor

3 = fortaleza menor u oportunidad menor

4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor” (Coronel, 2018).

En la tabla expuesta a continuación, encontramos la evaluación de la robustez de nuestros asuntos estratégicos.

Tabla 7: Robustez estratégica

EVALUACIÓN DE LA ROBUSTEZ ESTRATÉGICA			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
Nanina Foods selecciona minuciosamente todas sus materias primas e insumos, garantizando la calidad de sus productos.	20%	4	0,80
Los productos finales de Nanina Foods mantienen una alta calidad, diferenciándolos de la competencia.	20%	3	0,60
El sistema productivo de Nanina Foods es lo suficientemente eficiente para satisfacer la demanda promedio de su mercado.	10%	4	0,40
DEBILIDADES:			
Es impostergable la implementación en nuestro negocio un sistema de gestión por procesos.	25%	1	0,25
Es crucial establecer una estructura financiera sólida que nos ayude a manejar de manera correcta el área de cartera y políticas de cobranza.	13%	1	0,13
Es urgente conseguir más proveedores de materia prima e insumos.	12%	2	0,24
TOTAL	100%		2,42
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
Existen cursos para aplicar metodologías que agilitan los procesos productivos.	13%	4	0,52
La implementación de una gestión por procesos por parte de un consultor externo estabiliza el funcionamiento del negocio.	20%	4	0,80
Existen más proveedores que pueden brindar materia prima e insumos de alta calidad.	10%	3	0,30
La estructuración sólida de un sistema financiero por parte de un consultor externo permite tomar decisiones acertadas que aumenten el margen de ganancia.	15%	4	0,60
AMENAZAS:			

La competencia ofrece productos más baratos, pero de menos calidad y esto aumenta la competencia dentro del mercado.	25%	1	0,25
Los proveedores tienen completo poder de negociación.	12%	2	0,24
TOTAL	95%		2,71

Fuente: Autor

El resultado obtenido de la evaluación indica que los asuntos internos tienen una calificación total de 2,42; mientras que los asuntos externos tienen una calificación total de 2,86. Esto motiva a la inmediata elaboración de iniciativas que tengan como objetivo el potenciar la robustez de los asuntos estratégicos internos.

5.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias de valor se enfocarán en potenciar los asuntos estratégicos críticos que ya se han establecido anteriormente. En la tabla mostrada a continuación, se exponen las estrategias que nos ayudarán a llevar al negocio hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Tabla 8: Estrategias de valor

ESTRATEGIAS DE VALOR	
ESTRATEGIAS FO	
F101	Nanina Foods crea convenios con capacitadores certificados para poder capacitar a su personal en las metodologías más recientes para agilizar sus procesos productivos.
F102	Se contrata a un consultor externo para implementar un sistema de gestión por procesos para estandarizar y estabilizar el funcionamiento del proceso productivo.
F104	Los altos directivos reciben capacitaciones para realizar una estructuración correcta del sistema financiero para direccionar de manera correcta los recursos para el sistema productivo.
F202	La implementación de un sistema de gestión por procesos permite definir políticas y procedimientos que favorezcan la selección de materias primas e insumos bajo estándares de calidad definidos por el negocio.
F203	Nanina Foods aumenta el número de proveedores dentro de su catálogo para ganar mayor apalancamiento al momento de negociar la compra de materias primas e insumos, asegurando la obtención de materiales de alta calidad.
F204	Debido a la minuciosa selección de nuestras materias primas e insumos, los altos directivos tienen que capacitarse para estructurar un sistema financiero correcto que favorezca la compra de materiales de alta calidad.
F301	Los altos estándares de calidad de nuestros productos obligan a nuestros trabajadores a mantenerse capacitados en las metodologías más recientes sobre los procesos productivos.
F303	Nuestros estándares de calidad nos impulsan a expandir el

	número de proveedores que tenemos.
ESTRATEGIAS FA	
F1A1	Las capacitaciones otorgadas favorecen a una producción más eficiente, minimizando el cuello de botella y logrando un menor tiempo de producción para poder abastecer a nuestros clientes.
F2A2	Al escoger nuestras materias primas minuciosamente, <i>Nanina Foods</i> puede enfocarse en un nicho concreto de proveedores para negociaciones futuras.
F3A1	Los altos estándares de calidad garantizan la fidelidad de nuestros clientes actuales, y también sirve para expandir nuestro mercado a través de recomendación boca a boca.
ESTRATEGIAS DO	
D2O1	Nanina Foods contrata a un prestador externo para capacitarse en la implementación de la metodología de gestión por procesos.
D2O3	Mediante la gestión por procesos se establecen políticas de compra y negociación con proveedores de materias primas e insumos.
D2O4	El personal se capacita para incrementar un sistema financiero robusto basado en la gestión por procesos.
D5O3	Se establece un sistema financiero robusto, que permite designar una parte del capital a la compra de materias primas e insumos.
ESTRATEGIAS DA	
D2A2	Con la metodología de gestión por procesos aplicada, se podría generar políticas y procedimientos para compra de materia prima e insumos que favorezcan al negocio a la par que satisfacen a los proveedores.
D3A1	Con un mayor número de proveedores, Nanina Foods es capaz de conseguir con menor tiempo la materia prima e insumos, lo que acorta el tiempo requerido para elaborar el producto.
D3A2	Al tener un mayor número de proveedores, Nanina Foods buscará un mayor apalancamiento al momento de negociar la compra de materiales.
D5A2	Con un sistema financiero robusto, se podrá gestionar de mejor manera la compra de materias primas e insumos para que beneficie al negocio.

Fuente: Autor

5.7 Objetivos estratégicos

“Los objetivos estratégicos son, en la práctica, definiciones y descripciones de los logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en un horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados” (Coronel, 2018). Con la definición dada anteriormente por Coronel, podemos evidenciar la importancia de establecer los objetivos estratégicos para definir de manera más detallada el camino que la empresa debe seguir.

Es por este motivo que en la tabla siguiente se presentan los objetivos estratégicos de Nanina Foods

Tabla 9: Objetivos estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Somos capaces de producir para abastecer la demanda promedio.	F101	Nanina Foods crea convenios con capacitadores certificados para poder capacitar a su personal en las metodologías más recientes para agilizar sus procesos productivos.	Actualizar constantemente los conocimientos del personal de Nanina Foods, realizando evaluaciones trimestrales del área productiva para elaborar un plan de capacitaciones anual; cerciorarse de que se mantiene un enfoque hacia la mejora continua.
	F102	Se contrata a un consultor externo para implementar un sistema de gestión por procesos para estandarizar y estabilizar el funcionamiento del proceso productivo.	
	F104	Los altos directivos reciben capacitaciones para realizar una estructuración correcta del sistema financiero para direccionar de manera correcta los recursos para el sistema productivo.	
	F1A1	Las capacitaciones otorgadas favorecen a una producción más eficiente, minimizando el cuello de botella y logrando un menor tiempo de producción para poder abastecer a nuestros clientes.	
Todas nuestras materias primas e insumos son minuciosamente seleccionadas para garantizar una gran calidad.	F202	La implementación de un sistema de gestión por procesos permite definir políticas y procedimientos que favorezcan la selección de materias primas e insumos bajo estándares de calidad definidos por Nanina Foods.	Elaborar políticas y procedimientos para compra y negociación de materias primas e insumos, asimismo como para ventas y cobranza de productos dentro del primer mes a partir de la ejecución del proyecto de planeación estratégica.
	F203	Nanina Foods aumenta el número de proveedores dentro de su catálogo para ganar mayor apalancamiento al momento de negociar la compra de materias primas e insumos, asegurando la obtención de materiales de alta calidad.	
	F204	Debido a la minuciosa selección de nuestras materias primas e insumos, los altos directivos tienen que capacitarse para estructurar un sistema financiero correcto que favorezca la compra de materiales de alta calidad.	
	F2A2	Al escoger nuestras materias primas minuciosamente, Nanina Foods puede enfocarse en un nicho concreto de proveedores para negociaciones futuras.	
Nuestros productos mantienen altos estándares de calidad.	F301	Los altos estándares de calidad de nuestros productos motivan a nuestros trabajadores a mantenerse capacitados en las metodologías más recientes para definir un margen de calidad adecuado.	1. Establecer el rango de calidad aceptado para los productos finales dentro del primer mes. 2. Aumentar el portafolio de clientes de Nanina Foods en un 15% durante el primer año.
	F303	Nuestros estándares de calidad nos impulsan a expandir el número de proveedores que tenemos.	
	F3A1	Los altos estándares de calidad garantizan la fidelidad de nuestros clientes actuales, y también sirve para expandir nuestro mercado a través de recomendación boca a boca.	
El negocio no cuenta con la implementación de una gestión por procesos.	D201	Nanina Foods contrata a un prestador externo para capacitarse en la implementación de la metodología de gestión por procesos.	Implementar un sistema de gestión por procesos dentro del primer trimestre.
	D203	Mediante la gestión por procesos se establecen políticas de compra y negociación con proveedores de materias primas e insumos.	
	D204	El personal se capacita para incrementar un sistema financiero robusto basado en la gestión por procesos.	
	D2A2	Con la metodología de gestión por procesos aplicada, se podría generar políticas y procedimientos para compra de materia prima e insumos que favorezcan al negocio a la par que satisfacen a los proveedores.	
La empresa no cuenta con una estructura financiera sólida, así como tampoco con procedimientos ni políticas definidos; por consiguiente, sus métodos de cobranzas son ineficaces y su estructura de costos básica.	D503	Se establece un sistema financiero robusto, que permite designar una parte del capital a la compra de materias primas e insumos.	Estructurar un sistema financiero dentro de los primeros dos meses que permita controlar y gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente.
	D5A2	Con un sistema financiero robusto, se podrá gestionar de mejor manera la compra de materias primas e insumos para que beneficie al negocio.	
Se cuenta con muy pocos proveedores, limitando la capacidad de negociación al momento de adquirir materia prima e insumos.	D3A1	Con un mayor número de proveedores, Nanina Foods es capaz de conseguir con menor tiempo la materia prima e insumos, lo que acorta el tiempo requerido para elaborar el producto.	Aumentar la cartera de proveedores en un 2% trimestralmente, hasta llegar a tener 5 proveedores principales.
	D3A2	Al tener un mayor número de proveedores, Nanina Foods buscará un mayor apalancamiento al momento de negociar la compra de materiales.	

Fuente: Autor

5.8 Indicadores clave de desempeño

Por otra parte, los indicadores clave de desempeño, como su nombre lo indica, son variables u otros factores relevantes que ayudan a medir el desempeño del negocio en base a sus objetivos estratégicos. Según el autor Iván Coronel (2018), indica que son variables, relaciones de variables u otros factores relevantes, contenidos en o referidos a los asuntos críticos y las estrategias de valor declarados, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que se emplean para evaluar la situación, la evolución o la tendencia de esos asuntos, en la procura de alcanzar los correspondientes objetivos estratégicos que se hayan planteado.

Tabla 10: Indicadores clave de desempeño

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Actualizar constantemente los conocimientos del personal de Nanina Foods, realizando evaluaciones trimestrales del área productiva para elaborar un plan de capacitaciones anual; cerciorarse de que se mantiene un enfoque hacia la mejora continua.	1. Número de capacitaciones realizadas 2. Porcentaje de mejora en comparación al anterior trimestre.
Elaborar políticas y procedimientos para compra y negociación de materias primas e insumos dentro del primer mes a partir de la ejecución del proyecto de planeación estratégica.	Número de políticas y procedimientos levantados.
Aumentar el portafolio de clientes de Nanina Foods en un 15%.	Porcentaje de clientes conseguidos.
Establecer el rango de calidad aceptado para los productos finales dentro del primer mes.	Rango del margen aceptable de calidad establecido.
Implementar un sistema de gestión por procesos.	Porcentaje de progreso en la implementación del sistema de gestión por procesos.
Estructurar un sistema financiero dentro de los primeros dos meses que permita controlar y gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente.	Porcentaje de progreso en la estructuración del sistema financiero.
Aumentar la cartera de proveedores en un 2% trimestralmente, hasta llegar a tener 5 proveedores principales.	Número de proveedores conseguidos.

Fuente: Autor

5.9 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es la herramienta principal que ayudará a la empresa a tener un mayor control sobre el desarrollo de las estrategias planteadas anteriormente.

“El CMI es un sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y asegurando que ésta cree el valor aspirado, a través de la presentación oportuna y sistemática de información equilibrada y la práctica de una comunicación abierta, que permita la toma de decisiones apropiadas en los ámbitos de planificación, ejecución, control y mejora continua.” (Coronel, 2018).

Para realizar el CMI correctamente, primero debemos desarrollar dos elementos que son fundamentales; estos son el mapa estratégico y el tablero de control.

5.9.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico está directamente relacionado con la estrategia empresarial, pues es la representación visual que muestra las relaciones existentes entre los objetivos estratégicos. “El propósito básico del empleo de un mapa estratégico es el de facilitar la descripción del proceso de transformación de los activos intangibles de la empresa en resultados tangibles.” (Coronel, 2018).

Este se realiza tomando en cuenta las cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y otros *stakeholders* y de economía y finanzas. Se lo elabora desde abajo hacia arriba, como se muestra en la figura...



Ilustración 2: Mapa estratégico

Fuente: Autor

5.9.2 Tablero de control

El tablero de control es una matriz que integra de manera básica información de los principales elementos del proceso de planeación estratégica; teniendo como objetivo el monitoreo de las actividades, comunicación efectiva a todo el personal y la correcta planificación de todos los puntos tratados anteriormente.

El tablero de control de Nanina Foods se presenta a continuación en la tabla mostrada a continuación.

Tabla 11: Tablero de control

PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
DEL CLIENTE Y OTROS/STAKEHOLDERS	Relación comercial con proveedores	Se cuenta con muy pocos proveedores, limitando la capacidad de negociación al momento de adquirir materia prima e insumos.	Aumentar la cartera de proveedores en un 2% trimestralmente, hasta llegar a tener 5 proveedores principales.	Número de proveedores activos.	Con un mayor número de proveedores, Nanina Foods es capaz de conseguir con menor tiempo la materia prima e insumos, lo que acorta el tiempo requerido para elaborar el producto. Nanina Foods aumenta el número de proveedores dentro de su catálogo para ganar mayor apalancamiento al momento de negociar la compra de materias primas e insumos, asegurando la obtención de materiales de alta calidad.	\$0,00
			Elaborar políticas y procedimientos para compra y negociación de materias primas e insumos, asimismo como para ventas y cobranza de productos dentro del primer mes a partir de la ejecución del proyecto de planeación estratégica.	Número de políticas y procedimientos levantados.	Con la metodología de gestión por procesos aplicada, se podrá generar políticas y procedimientos para compra de materia prima e insumos que favorezcan al negocio a la par que satisfacen a los proveedores. Al tener un mayor número de proveedores, Nanina Foods buscará un mayor apalancamiento al momento de negociar la compra de materiales. La implementación de un sistema de gestión por procesos permite definir políticas y procedimientos que favorezcan la selección de materias primas e insumos bajo estándares de calidad definidos por Nanina Foods. Debido a la minuciosa selección de nuestras materias primas e insumos, los altos directivos tienen que capacitarse para estructurar un sistema financiero correcto que favorezca la compra de materiales de alta calidad. Al escoger nuestras materias primas minuciosamente, Nanina Foods puede enfocarse en un nicho concreto de proveedores para negociaciones futuras.	\$0,00
	Relación comercial con clientes	La competencia ofrece productos más baratos, pero de menos calidad y esto aumenta la competencia dentro del mercado. Cuando la demanda es excesiva, se genera un cuello de botella en la elaboración de los brownies porque son fabricados mediante un proceso artesanal.	Aumentar el portafolio de clientes de Nanina Foods en un 15% durante el primer año	Porcentaje de clientes conseguidos (%)	Los altos estándares de calidad garantizan la fidelidad de nuestros clientes actuales, y también sirve para expandir nuestro mercado a través de recomendación boca a boca.	\$0,00
		Somos capaces de producir para abastecer la demanda promedio	Actualizar constantemente los conocimientos del personal de Nanina Foods, realizando evaluaciones trimestrales del área productiva para elaborar un plan de capacitaciones anual; cerciorarse de que se mantiene un enfoque hacia la mejora continua.	Número de capacitaciones realizadas.	Las capacitaciones otorgadas favorecen a una producción más eficiente, minimizando el cuello de botella y logrando un menor tiempo de producción para poder abastecer a nuestros clientes.	
DE PROCESOS INTERNOS	Producción	Nuestros productos mantienen altos estándares de calidad.	Establecer el rango de calidad aceptado para los productos finales dentro del primer mes.	Rango del margen aceptable de calidad establecido.	Los altos estándares de calidad de nuestros productos motivan a nuestros trabajadores a mantenerse capacitados en las metodologías más recientes sobre los procesos productivos.	\$400,00
	Calidad de producto final.	Todas nuestras materias primas e insumos son minuciosamente seleccionadas para garantizar una gran calidad.	Implementar un sistema de gestión por procesos dentro del primer trimestre.	Porcentaje de progreso en la implementación del sistema de gestión por procesos (%).	Nanina Foods contrata a un prestador externo para capacitarse en la implementación de la metodología de gestión por procesos.	\$600,00
	Calidad de insumos y materia prima	El negocio no cuenta con la implementación de una gestión por procesos				
	Gestión por procesos					
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO / ECONOMÍA Y FINANZAS	Cobranzas	La empresa no cuenta con una estructura financiera sólida, así como tampoco con procedimientos ni políticas definidos; por consiguiente, sus métodos de cobranzas son ineficaces y su estructura de costos básica	Estructurar un sistema financiero dentro de los primeros dos meses que permita controlar y gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente.	Porcentaje de progreso en la estructuración del sistema financiero (%).	Se establece un sistema financiero robusto, que permite designar una parte del capital a la compra de materias primas e insumos.	\$300,00
	Estructura de costos					
	Ingresos				Con un sistema financiero robusto, se podrá gestionar de mejor manera la compra de materias primas e insumos para que beneficie al negocio.	\$0,00

Fuente: Autor

5.10 Propuesta de matriz para la implementación del plan estratégico

Siguiendo el concepto de Coronel (2018), el plan estratégico es un procedimiento estructurado y sistemático de acción, que define, enfoca y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos para la organización.

Pero también es importante recalcar que “La planeación estratégica observa las posibles alternativas de acción en el futuro, y al escoger dichas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.” (Méndez Ramírez J, Becerril Sánchez T. 2005); siendo de suma importancia reevaluar el plan estratégico cada año para verificar que las decisiones que se tomen sean orientadas hacia los objetivos actuales.

A continuación, se presenta la propuesta de planeación estratégica para Nanina Foods.

Tabla 12: Plan estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO											
ESTRATEGIA EMPRESARIAL:	Nuestra estrategia de trabajo se enfoca en la capacidad productiva, reactiva y de acción frente a la cambiante demanda del mercado, siempre con base y apoyo fundamental en los aspectos legales, normativos y regulatorios para realizar acciones firmes, tanto interna como externamente, reduciendo al máximo riesgos legales. Buscamos la correcta estructuración de los procesos organizacionales, para definir funciones y responsabilidades de cada miembro y así agilizar la toma de decisiones sobre nuestro capital humano, recursos, proveedores y materias primas. Esto nos permitirá tener un crecimiento con bases sólidas, así como también, el desarrollo de la política de ventas y definición de los canales de distribución, permitiendo a Nanina estabilizar sus procesos internos y posicionarse firmemente frente a sus competidores.										
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA			RECURSOS			PRESUPUESTO (cubrir todos los recursos)	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS (medios de verificación)
	Inicio	Fin	Temporalidad	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Aumentar el número de proveedores para conseguir con menor tiempo la materia prima e insumos, lo que acorta el tiempo requerido para elaborar el producto.	Primer mes	Quinto Año	Trimestral	Gerente	-	-	\$0,00	Gerente		Aumentar la cartera de proveedores en un 2% trimestralmente, hasta llegar a tener 5 proveedores principales.	Número de proveedores
Implementar estrategias de negociación al momento de negociar la compra de materias primas e insumos, asegurando la obtención de materiales de alta calidad.	Tercer mes	Quinto Año	Trimestral	Gerente	-	-	\$100,00	Gerente	Consultor financiero		Número de estrategias creadas y arropadas.
Con la metodología de gestión por procesos aplicada, generar políticas y procedimientos para compra de materia prima e insumos que favorezcan al negocio a la par que satisfacen a los proveedores.	Segundo mes	Primer Año	Bimestral	Consultor	-	-	\$0,00	Gerente	-		Porcentaje de procedimientos creados.
Definir políticas y procedimientos que favorezcan la selección de materias primas e insumos bajo estándares de calidad definidos por Nanina Foods.	Primer mes	Tercer Mes	Semanal	Consultor/Gerente	-	-	\$0,00	Gerente	-	Elaborar políticas y procedimientos para compra y negociación de materias primas e insumos, asimismo como para ventas y cobranza de productos dentro del primer mes a partir de la ejecución del proyecto de planeación estratégica.	Porcentaje de políticas y procedimientos creados.
Definir políticas y procedimientos que fortalezcan la cobranza.	Primer mes	Tercer Mes	Mensual	Consultors/Gerente	-	-	\$0,00	Gerente	-		Políticas y procedimientos establecidos.
Realizar un estudio para enfocarse en un nicho concreto de proveedores para negociaciones futuras.	Segundo mes	Tercer Mes	Mensual	Gerente	-	-	\$0,00	Gerente	-		Nicho seleccionado.
Definir políticas de ventas que faciliten la venta de nuestros productos.	Tercer mes	cuarto mes	Mensual	Gerente/Área de ventas	-	-	\$0,00	Gerente	-		Políticas de ventas establecidas
Establecer contratos de prioridad y/o exclusividad con tiendas y locales, en donde se busque un beneficio de la empresa al beneficiar al cliente.	Segundo mes	Tercer Mes	Mensual	Gerente/Área de ventas	-	-	\$0,00	Gerente	-	Aumentar el portafolio de clientes de Nanina Foods en un 15% durante el primer año	Contratos definidos y cerrados con clientes.
Implementar un plan de mercado que incentive a los clientes a consumir de manera frecuente nuestro producto.	Tercer mes	Segundo Año	-	Consultor externo	-	-	\$300,00	Gerente	-		Porcentaje de implementación.
Brindar capacitaciones que favorecen a una producción más eficiente, minimizando el cuello de botella y logrando un menor tiempo de producción para poder abastecer a nuestros clientes.	Tercer mes	Quinto Año	Semestral	Consultor externo	-	-	\$200,00	Gerente	-	Actualizar constantemente los conocimientos del personal de Nanina Foods, realizando evaluaciones trimestrales del área productiva para elaborar un plan de capacitaciones anual; cerciorarse de que se mantiene un enfoque hacia la mejora continua.	Número de capacitaciones dadas.
Capacitarse constantemente en las metodologías más recientes sobre los procesos productivos para mantener los altos estándares de calidad de los productos.	Tercer mes	Quinto Año	Semestral	Consultor externo	-	-	\$200,00	Gerente	-		Número de capacitaciones dadas.
definir un margen de calidad adecuado.	Segundo mes	Tercer Mes	Mensual		-	-	\$0,00	Gerente	-	Establecer el rango de calidad aceptado para los productos finales dentro del primer mes.	Margen de calidad establecido.
Nanina Foods contrata a un consultor externo para capacitarse en la implementación de la metodología de gestión por procesos.	Primer mes	Primer Año	Mensual	Consultor externo	ERP	-	\$2.500,00	Gerente	-	Implementar un sistema de gestión por procesos dentro del primer trimestre.	Porcentaje de implementación.
Establecer un sistema financiero robusto, que permite designar una parte del capital a la compra de materias primas e insumos.	Primer mes	Tercer Mes	Mensual	Gerente/Consultor externo	ERP	-	\$3.000,00	Gerente	-	Estructurar un sistema financiero dentro de los primeros dos meses que permita controlar y gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente.	Porcentaje de implementación.
Reevaluación de la estructura financiera	Segundo año	Quinto Año	Anual	Gerente	ERP	-	\$0,00	Gerente	-		

Fuente: Autor

6. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

6.1 Introducción

La planificación a corto plazo es el último paso que se elabora dentro de la planeación estratégica, pero es un crucial porque sirve es el medio por el cual nosotros podremos implementar de manera correcta la planificación a largo plazo.

Basándonos en el constante monitoreo de la planificación a corto plazo, aseguramos que el plan estratégico mantenga el curso fijado por los objetivos, misión y visión de la empresa. Para realizar correctamente una planificación a corto plazo se utilizarán dos elementos: objetivos a corto plazo y planes operativos anuales.

6.2 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son los resultados que se esperan obtener en el plazo de un año. Se basan en nuestros objetivos estratégicos y sirven para la correcta estructuración de los planes operativos anuales. Deben ser declaraciones de resultados medibles y alcanzables dentro del año y dan paso a gestionar las estrategias integrales de valor planteadas en el plan estratégico.

Tabla 13: Objetivos a corto plazo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Aumentar la cartera de proveedores	Aumentar la cartera de proveedores en un 2% trimestral.
Elaborar políticas y procedimientos para compra y negociación de materias primas e insumos, asimismo como para ventas y	Dentro del primer mes a partir de la ejecución del proyecto de planeación estratégica, levantar las primeras políticas y

cobranza de productos.	procedimientos para compra, venta, negociación y cobranza.
Aumentar el portafolio de clientes de Nanina Foods en un 25%.	Aumentar el portafolio de clientes de Nanina Foods en un 5% anual.
Actualizar constantemente los conocimientos del personal de Nanina Foods, realizando evaluaciones trimestrales del área productiva para elaborar un plan de capacitaciones anual durante los 5 años; cerciorarse de que se mantiene un enfoque hacia la mejora continua.	Actualizar constantemente los conocimientos del personal de Nanina Foods, realizando evaluaciones trimestrales del área productiva para elaborar un plan de capacitaciones anual; cerciorarse de que se mantiene un enfoque hacia la mejora continua.
Establecer el rango de calidad aceptado para los productos finales.	Realizar el estudio de calidad.
Implementar un sistema de gestión por procesos.	Definir las áreas de la empresa y todos sus procesos empíricos.
Estructurar un sistema financiero que permita controlar y gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente.	Realizar una evaluación preliminar de la situación financiera actual.

Fuente: Autor

6.3 Matriz para la implementación de los planes operativos anuales

Los planes operativos anuales (POA), son similares a la matriz de implementación del plan estratégico; aquí el autor Iván Coronel (2018) establece que “un plan operativo anual es un instrumento de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo que hayan sido formulados en el marco del plan estratégico de la empresa. Es necesario realizar evaluaciones periódicas del plan operativo anual y retroalimentar la información y los aprendizajes que se extraigan de los resultados de éstas, con el fin de hacer los ajustes al plan que fueren necesarios para potenciar su contribución a la mejora continua de la organización.”

Cuando manejamos negocios pequeños, o que recién están comenzando a operar, es recomendable realizar una proporción anual de cada una de las estrategias integrales de valor y estructurarlas bajo un solo plan. A continuación, se expone el POA para Nanina Foods.

Tabla 14: Plan Operativo Anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Aumentar el número de proveedores para conseguir con menor tiempo la materia prima e insumos, lo que acorta el tiempo requerido para elaborar el producto.	Realizar un análisis de los mejores proveedores del país en base a las materias primas e insumos que se utilizan en Nanina Foods.													Gerente	-	\$0,00	Gerente		Aumentar la cartera de proveedores en un 2% trimestral.	Reporte de análisis
	Elaborar una lista de posibles proveedores y contactarlos.													Gerente	-	\$0,00	Gerente			Lista realizada
	Contactar a proveedores seleccionados para conocer los beneficios que los proveedores ofrecen y la calidad de lo que ofrece.													Gerente	-	\$0,00	Gerente			Información recopilada mediante formatos o vía email.
Implementar estrategias de negociación al momento de negociar la compra de materias primas e insumos, asegurando la obtención de materiales de alta calidad.	Elaborar dos estrategias de negociación para realizar negocios con los proveedores													Gerente/Asesor comercial	Electrónicos	\$0,00	Gerente			Número de estrategias elaboradas.
	Conseguir el mejor trato posible con los proveedores seleccionados.													Gerente	-	\$0,00	Gerente			Número de proveedores
Generar políticas y procedimientos para compra de materia prima e insumos que favorezcan al negocio a la par que satisfacen a los proveedores.	Definir y número de procesos con los que se realiza la compra de materia prima e insumos y levantarlos.													Consultor externo	-	\$0,00	Gerente			Número de procesos levantados.
	Establecer las políticas que se tienen al momento de realizar las compras de materia prima e insumos.													Consultor externo	-	\$0,00	Gerente		Número de políticas establecidas.	
Definir políticas y procedimientos que favorezcan la selección de materias primas e insumos bajo estándares de calidad definidos por Nanina Foods.	Definir el número de procesos con los que se realiza la selección de materia prima en base a los estándares de calidad y levantarlos.													Consultor externo	-	\$0,00	Gerente		Dentro del primer mes a partir de la ejecución del proyecto de planeación estratégica, levantar las primeras políticas y procedimientos para compra, venta, negociación y cobranza.	Número de procesos levantados.
	Levantar las políticas que se deben seguir al momento de seleccionar la materia prima e insumos.													Consultor externo	-	\$0,00	Gerente			Número de políticas establecidas.
Enfocarse en un nicho concreto de proveedores para negociaciones futuras.	Realizar una selección del nicho correcto de proveedores para nuestro mercado.													Gerente	-	\$0,00	Gerente			Nicho de proveedores calificados definido.
	Establecer las políticas que se tienen al momento de realizar una venta.													Consultor externo	-	\$0,00	Gerente			Número de políticas establecidas.
Definir procesos y políticas de ventas que faciliten la venta de nuestros productos.	Definir el número de procedimientos pertinentes a las ventas de productos y levantarlos.													Consultor externo	-	\$0,00	Gerente			Número de procesos levantados.
Establecer contratos de prioridad y/o exclusividad con tiendas y locales, en donde se busque un beneficio de la empresa al beneficiar al cliente.	Definir todos nuestros clientes y separarlos en una lista de: preferencial, frecuente, regular, esporádico.													Gerente/Consultor externo	-	\$0,00	Gerente		Aumentar el portafolio de clientes de Nanina Foods en un 5% anual.	Listas elaboradas.
	Formular propuestas en donde nuestros clientes como tiendas y negocios nos den la exclusividad de venta en su negocio, o que seamos prioritarios.													Gerente/Consultor externo	-	\$0,00	Gerente			Contratos formulaods
	Negociar con nuestros clientes, ofreciéndoles diferentes tipos de beneficios acorde a la lista a la que pertenezcan.													Gerente	-	\$0,00	Gerente			Contratos cerrados.
Implementar un plan de mercadeo que incentive a los clientes a consumir de manera frecuente nuestro producto.	Contratar un prestador externo para que estructure un plan de mercadeo.													Consultor externo	-	\$300,00	Gerente			-
	Implementar el plan de mercadeo entregado por el prestador externo													Gerente/Personal	-		Gerente			Porcentaje de implementación.
	Revisar avance de resultados obtenidos al haber implementado el plan de mercadeo.													Gerente	-		Gerente			Comparación de objetivos logrados vs propuestos.
Brindar capacitaciones que favorecen a una producción más eficiente, minimizando el cuello de botella y logrando un menor tiempo de producción para poder abastecer a nuestros clientes.	Investigar y realizar cotizaciones sobre las diferentes capacitaciones existentes dentro del área productiva.													Gerente	-	\$0,00	Gerente		Actualizar constantemente los conocimientos del personal de Nanina Foods, realizando evaluaciones trimestrales del área productiva para elaborar un plan de capacitaciones anual, cerciorarse de que se mantiene un enfoque hacia la mejora continua.	Proformas de cotizaciones
	Contratar capacitaciones seleccionadas para el año													Gerente	-	\$200,00	Gerente			-
	Elaborar cronograma anual de capacitaciones.													Gerente/Capacitador	-		Gerente			Cronograma realizado.
	Seguir el plan establecido dentro del cronograma anual													Personal	-		Gerente			Porcentaje de progreso.
	Evaluar progreso de las capacitaciones ya recibidas, monitoreando la efectividad de las mismas													Gerente/Personal	-		Gerente			Comparación de estado anterior vs estado actual del procesos productivo.
Investigar y realizar cotizaciones sobre las diferentes capacitaciones existentes dentro del área de calidad.													Gerente	-	\$0,00		Gerente			Proformas de cotizaciones
Capacitarse constantemente en las metodologías más recientes sobre las normas y procesos productivos para mantener los altos estándares de calidad de los productos.	Contratar capacitaciones seleccionadas para el año													Gerente/ Capacitador	-	\$200,00	Gerente			-
	Realizar cronograma anual de capacitaciones enfocadas hacia la calidad.													Gerente/ Capacitador	-		Gerente			Cronograma realizado.
	Seguir el plan establecido dentro del cronograma anual													Personal	-		Gerente			Porcentaje de progreso.
	Evaluar progreso de las capacitaciones ya recibidas, monitoreando la efectividad de las mismas													Gerente/ Capacitador	-		Gerente			Comparación de estado anterior vs estado actual de la calidad.
Definir un margen de calidad adecuado.	Realizar un estudio de calidad.													Consultor externo	-	\$150,00	Gerente		Realizar el estudio de calidad.	Reporte de estudio
	Establecer un rango de calidad acorde a nuestros valores, misión y visión del negocio.													Consultor externo	-		Gerente			Rango de calidad
Nanina Foods contrata a un consultor externo para capacitarse en la implementación de la metodología de gestión por procesos.	Contratar un consultor externo que elabore una propuesta de implementación de un sistema de gestión													Gerente	-	\$1.500,00	Gerente		Definir las áreas de la empresa y todos sus procesos empíricos.	-
	Implementar el sistema de gestión													Gerente/Personal/Consultor externo	ERP		Gerente			Porcentaje de implementación.
	Evaluar progreso de implementación y resultados obtenidos.													Gerente/Consultor externo	-		Gerente			Comparación de objetivos logrados vs propuestos.
Establecer un sistema financiero robusto, que permite designar una parte del capital a la compra de materias primas e insumos.	Buscar asesoramiento financiero para establecer un sistema que se adapte y fortalezca al negocio.													Gerente	-	\$600,00	Gerente		Realizar una evaluación preliminar de la situación financiera actual.	-
	Implementar sistema financiero más adecuado.													Gerente	ERP		Gerente			Porcentaje de implementación.
Reevaluación de la estructura financiera	Evaluar si la estructuración del sistema financiero es correcta													Analista financiero.	-		Gerente		Comparación de estado anterior vs estado actual.	

Fuente: Autor

7. CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES

Para concluir, la propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa *Nanina Foods* fue desarrollado con éxito, cumpliendo con el objetivo general: generar una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para *Nanina Foods*. Esto fue posible gracias a la colaboración de todo el personal, quienes mostraron gran iniciativa de querer mejorar sus funciones y en general todo el negocio.

Primeramente se realizó un análisis situacional de la empresa, con el cual pudimos establecer una idea inicial de todas las falencias y fortalezas del negocio. Después se realizó la fundamentación del proceso de planeación estratégica para establecer nuestros objetivos principales y secundarios. Acto seguido, por medio del direccionamiento estratégico se logró estructurar y definir la misión, visión, valores estratégicos y la estrategia empresarial de la empresa.

Todo lo anterior sentó las bases para desarrollar la planificación a largo plazo, en donde se establecieron los objetivos que la empresa quiere cumplir en un plazo de 5 años; asimismo se establecieron las estrategias integrales de valor, los indicadores clave de desempeño y las matrices que les permitirán conseguir dichos objetivos. Como último punto, se desarrolló una planificación a corto plazo, dentro del cual se detalló un plan operativo anual que servirá para gestionar internamente el plan estratégico.

Finalmente, se recomienda implementar la propuesta de modelo de planeación estratégica desarrollada para el mayor beneficio de la empresa; al hacerlo, podrán estructurar de manera correcta el camino que deben seguir para cumplir sus objetivos. También se recomienda realizar constantes monitoreos de la planificación a largo y corto plazo, pues están son flexibles y deberían ser modificadas de acuerdo a las necesidades actuales del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Coronel, I. R. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME*. Cuenca.

Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). *El cuadro de mando integral*.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.