



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

TEMA:

Modelo de Planificación Estratégica para la empresa “BALANCEADOS EL CAMPO”

Diseño del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera de la Producción y Operaciones

AUTOR:

María Belén Suárez Ortiz

DIRECTOR:

MSc. Diego Sebastián Suárez Briones

Cuenca, Ecuador 2022

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico principalmente a Dios, también a mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí.

A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome y brindándome su apoyo a lo largo de esta etapa y de manera muy especial a mi fiel compañera Lua.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todos los docentes de la escuela de Ingeniería de la Producción y Operaciones en especial al Ing. Pedro Crespo e Ing. Edmundo Cárdenas quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día de manera profesional.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al MSc. Sebastián Suárez Briones, principal colaborador durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I	1
1.1 LA ORGANIZACIÓN	2
1.1.1 Nombre y Descripción de la empresa	2
1.1.2 Principales Productos	2
1.2.1 Introducción	3
1.2.2 Identificación y obtención de información	3
1.2.2.1 Personal	4
1.2.2.3 Mercado	5
1.2.2.4 Precios o retribuciones	6
1.2.2.5 Instalaciones y recursos	7
1.2.2.7 Información y comunicación	9
1.2.2.8 Toma de decisiones	9
1.2.2.9 Contingencias	10
CAPITULO II	11
2.3 Misión	14
2.4 Estrategia Empresarial	15
CAPITULO III	19
3.2.2 Análisis FO, FA, DO, DA	23
3.2.3 Evaluación de los asuntos estratégicos	26
3.2.4 Estrategias de valor FODA	27
3.3 Objetivos estratégicos	30

3.4	Indicadores clave de desempeño	32
3.5	Cuadro de Mando Integral	33
3.5.1	Mapa Estratégico	35
3.5.2	Tablero de control	37
3.6	Plan Estratégico	39
CAPITULO IV		46
4.	PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO	46
4.1.	Objetivos a corto plazo	46
4.2.	Matriz para la implementación de los planes operativos anuales	47
CONCLUSIONES		50
RECOMENDACIONES		52
BIBLIOGRAFÍA		53

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Balanceado para ganado vacuno 12%	2
Ilustración 2: Balanceado para ganado vacuno 14%	3
Ilustración 3: Balanceado para ganado porcino.....	3
Ilustración 4 Cadena de valor de "Balanceados el Campo"	20
Ilustración 5 Mapa Estratégico	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lista de proveedores.....	6
Tabla 2 Definición de temas estratégicos	22
Tabla 3 Definición de asuntos estratégicos	23
Tabla 4 Análisis FO-FA-DO-DA	25
Tabla 5 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos.....	27
Tabla 6 Estrategias de valor.....	31
Tabla 7 Definición de los indicadores clave de desempeño	33
Tabla 8 Definición de indicadores clave de desempeño.....	35
Tabla 9 Tablero de Control.....	38
Tabla 10 Plan Estratégico	44
Tabla 11 Objetivos a corto plazo.....	47
Tabla 12 Matriz para la implementación del POA	49

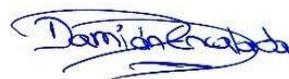
RESUMEN

El presente trabajo de titulación es una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para la empresa “Balanceados el Campo”, la idea surgió debido a que no se cuenta con una estructuración que permita el control de la empresa. Inicialmente se realiza un análisis de la situación actual de la empresa mediante entrevistas que se establecen con el dueño y colaboradores de la organización, para con esa información recopilada establecer el direccionamiento estratégico, con la finalidad de determinar los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia empresarial. Luego, con la ayuda de varias herramientas se realiza la planificación a largo plazo. Finalmente, se realiza una propuesta de planificación a corto plazo para alcanzar los objetivos iniciales; las conclusiones y recomendaciones se muestran al final de este documento.

Palabras clave: Direccionamiento Estratégico, Misión, Visión, Estrategia, Planificación a corto plazo, Planificación a largo plazo.



MSc. Sebastián Suárez Briones
Director de trabajo de titulación



MSc. Damián Encalada Ávila
Director de la Escuela



María Belén Suárez Ortiz

Autor

ABSTRACT

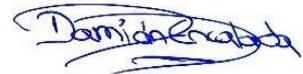
This degree paper presents a Strategic Planning Model for the company "*Balanceados el Campo*", the idea of this proposal arose because there is no structure that allows the control of the company. Initially, an analysis of the current situation of the company is carried out through interviews that are established with the owner and collaborators of the organization, with this information collected, to set the strategic direction with the purpose of determining the strategic values, mission, vision and business strategy. Then, with the help of several tools, long-term planning is carried out. Finally, a short-term planning proposal is made to achieve the initial objectives; conclusions and recommendations are shown at the end of this document.

Key words: Strategic Direction, Mission, Vision, Strategy, Short-term planning, Long-term planning.



MSc. Sebastián Suarez Briones.

Thesis Director



MSc. Damián Encalada Ávila

University Coordinator



María Belén Suárez Ortiz

Author

Translated by



María Belén Suárez O.



CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Balanceados el Campo se establece en el año 1999 en la ciudad de Cañar debido a la necesidad de un alimento balanceado de calidad en la zona austral del país y el crecimiento continuo del sector ganadero, empezando con una producción de 12 sacos por día. Puesto que es un negocio familiar, hasta el momento no se ha realizado una estructuración que permita una mejor organización y control en la empresa y es por este motivo que todas las decisiones que se han tomado hasta la fecha han sido empíricas.

En la actualidad se ha convertido en una de las empresas referentes de la provincia de Cañar, viéndose en la necesidad de una metodología de apoyo para la toma de decisiones. Es por esto que el siguiente trabajo presentará un Modelo de Planeación Estratégica, siendo una herramienta de gestión que permite establecer el camino que debe seguir la empresa tanto a corto como a largo plazo; considerando la variabilidad del mercado y el entorno.

1.1 LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 Nombre y Descripción de la empresa

Balanceados el Campo nació en el año 1999 en la ciudad de Cañar, siendo su mentalizador el Ing. Walter Suárez, quien, considerando la falta de un alimento balanceado de calidad en la zona y el crecimiento continuo del sector lechero, empieza con una producción de 480 kilos/día, mismos que eran comercializados por un Proyecto Lechero de la ciudad.

La empresa se dedica a la elaboración de alimento balanceado en diferentes concentraciones de proteína para ganado vacuno y en una sola concentración para ganado porcino. A continuación, se presentará de manera más detallada, una descripción de los productos principales de la empresa.

1.1.2 Principales Productos

Balanceados el Campo cuenta en la actualidad con tres productos, dos de ellos para ganado vacuno con una concentración de 12 % y 14% de proteína, esto debido a la producción de leche de cada animal, y alimento balanceado de engorde para ganado porcino; siendo el más comercializado el alimento balanceado para ganado vacuno con una concentración del 13 % de proteína.

- **Balanceado para vacas 12% proteína**

Es un alimento balanceado técnicamente formulado con materias primas de excelente calidad de acuerdo a los requerimientos nutricionales y el potencial genético de los animales de nuestra zona.



Ilustración 1: Balanceado para ganado vacuno 12%

El producto es una mezcla homogénea en forma de polvo de color café debido a la pigmentación por el uso de melaza como un aditivo y con una concentración de proteína del 12%.

- **Balanceado para vacas 14% proteína**



Ilustración 2: Balanceado para ganado vacuno 14%

Este alimento balanceado es una mezcla de proteínas al 14%, grasas, fibras, vitaminas, minerales, aminoácidos, probióticos, etc., por lo que son de fácil asimilación y absorción.

Siendo este producto una mezcla homogénea en forma de polvo de color café por el uso de melaza, debido al incremento de proteína es utilizado para ganado vacuno de alta producción.

- **Balanceado de engorde para cerdos**



Ilustración 3: Balanceado para ganado porcino

El producto es una mezcla homogénea en forma de polvo de color crema anaranjado debido a la pigmentación por el uso de aceite de palmiste como un aditivo, esta formulada de acuerdo a los requerimientos nutricionales del ganado porcino de la zona austral del país.

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.2.1 Introducción

Según Coronel (2018) el análisis situacional inicial debe ser un examen exhaustivo minucioso y detallado de la información interna y externa de la empresa, la cual nos permitirá establecer la dirección estratégica y elaborar la planificación tanto a corto como a largo plazo.

1.2.2 Identificación y obtención de información

Para iniciar esta etapa de análisis la cual nos permitirá realizar el Modelo de Planeación Estratégica se mantuvieron reuniones con el dueño y los colaboradores, en las cuales se obtuvo información sobre los principales temas que nos ayudarán a realizar de manera correcta esta propuesta.

1.2.2.1 Personal

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

Sí, la empresa cuenta con 5 operadores, los cuales se encargan de la producción y la atención al cliente, el personal cuenta con la capacitación adecuada, pero existe alta de definición de áreas y puestos de trabajo.

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

Para el permiso de comercialización de alimento balanceado, el cual otorga AGROCALIDAD, es necesario cumplir con ciertas normativas que rigen para el sector agroindustrial, esta certificación se realiza una vez por año. Por lo que nuestros productos cumplen con la ley.

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

En cuanto al recurso humano, la empresa busca siempre brindar todo lo necesario para que su trabajo sea óptimo, el ambiente laboral es bueno y se cumple con todo lo estipulado por la ley. Es así que el personal muestra satisfacción con el trabajo que está realizando.

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

No, hasta el momento la empresa no ha realizado la entrega de incentivos ni reconocimientos al personal.

- **¿Cómo se logra el desarrollo organizacional?**

Uno de los aspectos complicados que presenta la empresa es el cambio constante de personal, por lo que no se puede lograr un correcto desarrollo en la organización.

1.2.2.2 Productos y servicios

- **¿Cuáles son los productos preferidos por sus clientes?**

El producto más comercializado es el alimento balanceado para ganado vacuno con una concentración del 12% de proteína.

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

Para comercializar un nuevo producto es necesario obtener el permiso de AGROCALIDAD y registro sanitario, siendo este un proceso que demanda mucho tiempo, por lo que el dueño de la empresa no ha renovado la cartera de productos desde hace algún tiempo atrás.

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

Hasta el momento la frecuencia es relativamente nula, pero se espera que la frecuencia aumente en cuanto a la innovación de los productos y ofrecer un nuevo producto al cliente al menos uno cada 2 años.

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

Los productos están realizados con materia prima de la mejor calidad, con aditivos importados los cuales aumentan la producción del ganado, siendo este el valor agregado que tienen los productos.

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

En cuanto a la calidad del alimento balanceado, se busca mantener una excelencia con la materia prima. Mientras que, por el lado de la productividad, se instaló una máquina mezcladora la cual redujo el tiempo de mezclado en un 80 %, es así que la productividad se ha incrementado considerablemente.

1.2.2.3 Mercado

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

Estos productos están dirigidos a personas que tengan relación con el sector ganadero de la provincia de Cañar, Azuay y Chimborazo.

- **¿Quiénes son sus proveedores?**

Se dispone una amplia lista de proveedores, debido a que el alimento balanceado

cuenta con al menos 10 materias primas.

Tabla 1 Lista de proveedores

 Lista de Proveedores			
Materia Prima	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Afrecho	Industrial Molinera	Ing. Fernando Peñafiel	
Melaza	Nutrimelaza		
Banarina	Efrain Zavala		
Palmiste	Siexpal S.A.		
Cacao	Durancocoa	Huasipungo	
Polvillo	Luis Narvaez	Vladimir Rivera	
Sal Mineral	Agromixtos	Nutrisalminsa	
Grasa by pass	La Fabril S.A.	Danec S.A.	
Aditivos	Novofarms	Pharmacys vet	Imvab
Calcio	Agrocolina		
Material de envase	Ecosaks		

Fuente: Autor

- **¿Quiénes son sus principales competidores?**

En la ciudad de Cañar, se cuenta con un nivel de competitividad medio - alto, debido a que existen varias empresas que ofrecen productos similares.

A nivel local se encuentran: Huasipungo, Balanceados del Agro y Super Lechero, mientras a nivel nacional están: Pronaca y Nutril.

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

De acuerdo a comentarios de nuestros clientes, el alimento balanceado que ofrecemos es de alta calidad, y aumenta la producción de leche.

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

El personal no participa en la toma de decisiones, pero el dueño toma las decisiones en base a reuniones que tiene con los operadores.

1.2.2.4 Precios o retribuciones

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

Mediante un análisis de costos de producción y administración más un margen que nos permita generar una utilidad rentable.

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

Existen dos métodos de pago: efectivo y crédito, este último se da a los clientes mayoristas, a los cuales también se les asigna un porcentaje de descuento en sus compras.

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

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

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

El precio de venta tiene una relación directa con respecto a la calidad, debido al proceso de producción y materia prima utilizada.

- **¿Qué percepción tienen sus clientes de sus precios?**

Los clientes tienen la percepción de que los precios son justos de acuerdo a precios y calidad de la competencia directa.

1.2.2.5 Instalaciones y recursos

- **¿Disponen de la infraestructura física e instalaciones adecuadas?**

Debido a que recientemente se remodeló la línea de producción, por observaciones emitidas en la auditoría anual que realiza AGROCALIDAD, se dispone de las instalaciones e infraestructura necesarias.

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

La empresa en los últimos años implementó una mezcladora que reduce el tiempo de ciclo en un 80%, es así que contamos con todos los equipos y tecnología disponible necesaria dentro del sector agroindustrial.

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

La empresa no cuenta con gestión por procesos, por lo que estos podrían ser más

efectivos y actualizados.

- **¿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?**

La infraestructura, instalaciones, equipos y recursos son mejorados anualmente, debido a auditorías externas realizadas por AGROCALIDAD.

1.2.2.6 Finanzas y rentabilidad

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

La capacidad de reacción es positiva frente a necesidades de inversión que puedan presentarse con el crecimiento de la empresa.

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

La estructura de capital es de un 80% capital propio y un 20% préstamos, debido a la reciente implementación de maquinaria. En cuanto al índice de liquidez aproximado es de 2,5; lo que indica que la empresa es capaz de liquidar sus deudas con facilidad.

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

La empresa está expuesta al riesgo de que la demanda dentro del sector agropecuario baje, debido a que los productores por precios demasiado bajos de la leche ya no consuman el producto.

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

Se cuenta con un Software de gestión, el cual ayuda a la empresa a ser más efectiva y organizada.

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

De acuerdo a los datos históricos de la empresa, se cuenta con una tendencia creciente

de la rentabilidad del negocio.

1.2.2.7 Información y comunicación

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

Las fuentes de comunicación con el entorno son: *Facebook* y *WhatsApp*.

- **¿Cómo seleccionan, priorizan y optimizan su información?**

La información obtenida de redes sociales básicamente proviene de comentarios de la página, así como de clientes frecuentes. La persona encargada de manejar la página de la empresa recolecta la información y se encarga de dar respuesta en el menor tiempo posible.

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

La empresa no cuenta con una buena estructura de comunicación interna, debido a la rotación frecuente del personal, y en cuanto a la estructura de comunicación externa es buena.

- **¿Qué tan efectivos son sus sistemas informáticos?**

El sistema informático que maneja la empresa es efectivo y ayuda a controlar y organizar la información generada.

- **¿Qué tan efectivos son sus sistemas comunicacionales?**

Los sistemas comunicacionales son básicos y poco efectivos; sin embargo, se pretende captar más clientes, y para ello se tiene que mejorar estos sistemas.

1.2.2.8 Toma de decisiones

- **¿Cómo estructuran su proceso de toma de decisiones?**

No existe una estructura definida para la toma de decisiones; sin embargo, el dueño mantiene reuniones con los operadores para lugar tomar las decisiones.

- **¿Quiénes toman las decisiones clave dentro del negocio?**

Las decisiones clave las toma el dueño, como se mencionó, pero luego de obtener opiniones de sus colaboradores.

- **¿Con qué criterios toma las decisiones clave?**

Las decisiones son tomadas de manera empírica, de tal manera que beneficie al crecimiento y desarrollo de la empresa de la empresa y sus trabajadores.

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

La información que se obtiene influye de manera directa en la toma de decisiones, es por eso que la información debe estar actualizada.

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

El personal no participa en la toma de decisiones, sin embargo, emite comentarios que puedan influir en la decisión final tomada por el gerente.

1.2.2.9 Contingencias

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

No, la empresa hasta el momento no cuenta con un plan de contingencia para afrontar los cambios que puedan afectar el funcionamiento de la misma.

CAPITULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“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).

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que orienta las acciones necesarias para que toda la organización camine en una misma dirección y trascienda al adaptarse a los cambios del entorno. (Camacho, 2002). Luego, se determinan: la declaración de los valores estratégicos que son los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para con sus diferentes grupos de interés (*Stakeholders*), en especial con los clientes (internos y externos), la sociedad y el Estado mismo donde se desenvuelve. (González & Rodríguez, 2019). A partir de los valores se generará la visión “que es la habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de la empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello”. (García & Valencia, 2007). El tercer concepto a definir dentro del direccionamiento estratégico es la misión, “la cual describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio y la razón para que exista la empresa, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta y las competencias distintivas. (Rojas & Medina, 2011). El último concepto a definir en este capítulo es el de la estrategia empresarial, la cual hace referencia a la manera de derrotar uno o varios enemigos, es decir, sinónimo de rivalidad y competencia. (Rojas & Medina, 2011).

2.1 Valores Estratégicos

Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la empresa, es decir lo que fundamenta la cultura organizacional y, por consiguiente, el actuar correcto de cada colaborador dentro de la organización.

Según Coronel (2018) los valores son un conjunto claro de atributos que posee la empresa o desea alcanzarlos, pero 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.

Considerando este concepto se decidió mantener una reunión con el dueño y colaboradores de “Balanceados el Campo”, en la cual se utilizó la herramienta de lluvia de ideas que ayuda a obtener información para establecer los valores estratégicos. Luego determinar qué valores estratégicos consideran más relevantes y cuáles aspiran implementar. Como conclusión de la reunión se obtuvieron 7 valores que se consideran importantes, pero solamente 4 se consideran sumamente importantes, tomando en cuenta la aplicación del cuadro de mando integral detallado a continuación:

El siguiente cuadro es un formato presentado en el libro “Modelo de Gestión Estratégica para PyME con Cuadro de Mando Integral” (Coronel, 2018), este cuadro es de gran importancia para ponderar los valores estratégicos de manera que se determinen los que son muy importantes o sumamente importantes. La calificación se realizó mediante una escala cualitativa que mide la importancia del valor para la empresa, para ello se colocó una “x” en una de las cinco columnas: Casi nada importante (CN), Poco Importante (PI), Muy importante (MI) y Sumamente Importante (SI). A continuación, se presenta la calificación de cada uno de los valores obtenidos de la lluvia de ideas.

Tabla 1: Definición de los Valores Estratégicos

 DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS					
Dimensiones	CN	PI	MI	SI	Caracterizaciones
Trabajo en equipo				X	Buena relación entre el personal, dueños de la empresa y proveedores.
Compromiso con los clientes				X	Mejorar continuamente en procesos tecnológicos, mantener la calidad, recompensar la fidelidad del cliente.
Capacidad de aprendizaje			X		Los empleados mediante capacitaciones se podrán adaptar al entorno.
Calidad de entregas		X			
Adaptación al cambio	X				
Diversidad de clientes o mercado	X				
Respeto a las condiciones laborales		X			
Capacidad de acción	X				
Responsabilidad con stakeholders			X		Permite garantizar abastecimiento de materia prima y estabilidad de producción.

Fuente: Autor

Finalmente, una vez seleccionados los valores más relevantes que corresponden a la ponderación: Muy Importante (MI) y Sumamente Importante (SI), se generó la declaratoria de los valores estratégicos.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Mantener una excelente relación entre personal, dueños y proveedores.
- **CALIDAD EN NUESTROS PRODUCTOS:** Mejorar continuamente en procesos tecnológicos y mantener la calidad de productos y servicio.
- **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:** Los empleados a través de capacitaciones, se podrán adaptar a la empresa y mejorar el desarrollo de sus funciones.
- **RESPONSABILIDAD CON STAKEHOLDERS:**
Garantizar el abastecimiento de materia prima y estabilidad de producción.

2.2 Visión

La visión de una empresa determina el lugar a donde esta pretende llegar, se plantea comúnmente en un horizonte temporal a largo plazo, es decir 5 años.

Según (Coronel, 2018) la visión es intuitiva, específica y categóricamente diferencial para la empresa y para realizar la declaratoria de la misma, para la determinación de la declaratoria de “Balanceados el Campo”, se tomó como base el cuestionario sugerido por (Coronel, 2018), las siguientes preguntas fueron respondidas por el comité de planeación estratégica de la empresa:

- **¿Quiénes somos?**

Somos una empresa dedicada a la elaboración de alimentos nutritivos de alta calidad para ganado vacuno y porcino, en diferentes concentraciones, esto debido a la condición biológica y la capacidad de producción de cada animal

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

A ser una empresa líder en la elaboración de alimento balanceado en la zona sur del país.

- **¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?**

Buscamos llegar a ese escenario futuro para posicionarnos en el mercado austral del país, deseamos llenar las expectativas de nuestros clientes y satisfacer las necesidades del sector agrícola.

- **¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?**

El plazo que establecemos para cumplir el objetivo, es de 5 años.

Finalmente, una vez respondidas las preguntas se generó la declaratoria de la visión.

VISIÓN:

“Para el año 2027, ser una empresa líder en la producción de alimento balanceado de alta calidad, con un precio accesible para el sector ganadero, buscamos posicionarnos y expandirnos en el mercado a lo largo del austro del país, además incluyendo procesos amigables con el medio ambiente”.

2.3 Misión

Según (Coronel, 2018) la misión constituye una guía fundamental para la toma de las decisiones y la realización de las acciones organizacionales trascendentales. Dirigida 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 y *stakeholders*.

La misión que se desarrolló se ha establecido con plazo de un año, y se recomienda a la empresa “Balanceados el Campo” revisarla al final de ese plazo; se redactó mediante el uso del cuestionario sugerido por (Coronel, 2018). Las siguientes preguntas fueron respondidas por el comité de planeación estratégica de la empresa:

¿Qué somos y para que existimos?

Somos una empresa dedicada a la elaboración de alimentos nutritivos de alta calidad para ganado vacuno y porcino, satisfaciendo las necesidades del sector agrícola.

- **¿A quién(nes) aporta valor nuestro trabajo?**

Aporta valor a los colaboradores de la empresa y los clientes que están vinculados al sector ganadero del austro del país.

- **¿Como creamos valor?**

Ofreciendo alimento balanceado de acuerdo a las necesidades nutricionales del ganado e incluyendo materia prima de alta calidad.

- **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

El trabajo en equipo, la calidad en nuestros productos, la ética y la responsabilidad son valores fundamentales en la empresa.

MISIÓN:

“Somos una empresa dedicada a la producción de alimentos nutritivos de alta calidad para el sector ganadero de la zona austral del país, elaborados con ética y responsabilidad, incentivando al sector productivo, cumpliendo con el compromiso adquirido frente a nuestros clientes y colaboradores.”

2.4 Estrategia Empresarial.

“La estrategia empresarial parte del análisis situacional y determina la manera de cumplir con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles.” (Coronel, 2018).

Siendo de gran importancia la selección de un método o herramienta correcta, una de ellas es definir dos componentes: la fuerza impulsora de nuestro negocio y sus factores claves de éxito.

La estrategia de la empresa, tiene su origen en la estrategia militar, procedente de la fusión de dos palabras: “*stratos*” (ejército) y “*agein*” (conducir, guiar). La estrategia empresarial,

es definida como la manera en que una empresa, interactuando con su entorno, dispersa sus recursos y acciones para alcanzar sus objetivos. (Rojas & Medina, 2011)

Para la generación de la declaratoria de “Balanceados el Campo”, se utilizó el cuestionario planteado por (Coronel, 2018). Las siguientes preguntas fueron respondidas por el comité de planeación estratégica de la empresa:

- **¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado y más importantes?**

La peletización del alimento balanceado es una de las tendencias del mercado en el sector agrícola, consiste en un proceso que utiliza presión, humedad y calor. Este proceso permite que pequeñas partículas de origen vegetal y animal se aglomeren en gránulos compactos. Tanto su diámetro como longitud varía de acuerdo al tipo de alimento por cada animal. Los pellets son enriquecidos con vitaminas y nutrientes. Gracias al consumo de alimentos peletizados, los animales pueden tener una mejor digestibilidad de las grasas y nutrimentos. Igualmente, permite una reducción en el uso de la energía fisiológica durante el consumo de los alimentos.

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

Ofreciendo productos de calidad, que aumenten la producción del ganado, e innovando constantemente con productos de interés para el sector agropecuario.

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

Determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fortalezas.

- **¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?**

Integración horizontal

Vinculación de clientes

Penetración en el mercado

Liderazgo en costos

Desarrollo de mercado

Focalización

Mejor precio

Capacitación de personal

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

Estrategia competitiva, cómo vamos a afrontar el mercado, y vender nuestros productos y estrategia funcional, que está relacionada con la gestión de recursos y habilidades de la empresa, con el fin de optimizar recursos.

La matriz que se muestra a continuación, denominada “Matriz de Identificación de Factores Estratégicos” de (Coronel, 2018), ayuda a identificar y determinar la fuerza impulsora y los factores clave de éxito que son los pilares para generar la declaratoria de la estrategia empresarial. Se escriben tanto vertical como horizontal todos los factores estratégicos clasificadas dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se compara cada factor estratégico de la fila con el de la columna, si el primero es más relevante se asigna un 1, caso contrario se asigna un 0. Finalmente se suman los 1 de las filas y los ceros de las columnas, el total de estas dos columnas indica el orden de importancia.

Los factores estratégicos definidos para “Balanceados el Campo” son los siguientes:

- ✓ Ofrecer productos a diferentes mercados
- ✓ Servicio de entrega brindado
- ✓ Productos ofrecidos
- ✓ Políticas de negociación
- ✓ Desarrollo de mercado
- ✓ Enfoque de mercados rentables
- ✓ Precios en función de la competencia
- ✓ Capacitación de personal

Tabla 2: Matriz de identificación de factores estratégicos

 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Ofrecer productos a diferentes mercados	Servicio de entrega brindado	Productos ofrecidos	Políticas de negociación	Desarrollo de mercado	Enfoque de mercados rentables	Precios en función de la competencia	Capacitación de personal	Horizontales (uno)
Ofrecer productos a diferentes mercados		0	0	0	1	1	1	0	3
Servicio de entrega brindado			0	0	0	0	0	1	1
Productos ofrecidos				1	1	0	1	0	3
Políticas de negociación					1	1	1	0	3
Desarrollo de mercado						1	0	0	1
Enfoque de mercados rentables							1	0	1
Precios en función de la competencia								0	0
Capacitación de personal									0
Verticales (blancos)	0	1	2	2	1	2	2	6	
Horizontales (uno)	3	1	3	3	1	1	0	0	
Total	3	2	5	5	2	3	2	6	
Orden de importancia	5	6	3	2	6	4	7	1	

Fuente: Autor

Como resultado se obtuvo que la fuerza impulsora, o el factor con mayor importancia para “Balanceados el Campo” es “Capacitación del personal”, y los factores clave de éxito, enumerados de acuerdo al orden de importancia son: “Políticas de negociación”, “Productos ofrecidos” “Enfoque de mercados rentables” y “Ofrecer productos a diferentes mercados”. Se decidió desestimar los factores estratégicos: “Servicio de entrega brindado”, “Desarrollo de mercado” y “Precios en función de la competencia”, debido a que su relevancia actual para la empresa es secundaria.

La declaratoria de la estrategia empresarial es la siguiente:

ESTRATEGIA EMPRESARIAL:

Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en ofrecer productos a diferentes mercados, enfocadas principalmente en buenas políticas de negociación y capacitación constante al personal, superando las expectativas del consumidor al ofrecer alimento balanceado de calidad, e introducción de nuevos segmentos de mercado, buscando siempre el beneficio del cliente y la empresa a través del desarrollo del sector agrícola.

CAPITULO III

3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

La planificación a largo plazo está constituida por las estrategias, programas, asuntos e indicadores necesarios para llevar a cabo la visión empresarial. Es decir, es la “descripción de los procesos y métodos necesarios para llevar a la empresa a su escenario futuro deseado” (Downes, 2001).

Coronel (2018) recomienda seguir una secuencia de pasos para definir correctamente la planificación a largo plazo.

Los pasos están detallados a continuación:

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.

3.1 Identificación de temas estratégicos

Los temas estratégicos son áreas de interés crítico para la gestión de la empresa. Su gestión está entre un horizonte de tiempo de tres y cinco años. Para facilitar el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta dentro de la planeación estratégica, aplicaremos “La cadena de valor”, que es una herramienta de gestión que muestra las actividades de la empresa en dos clasificaciones: primarias y de soporte. Esta herramienta proporciona un modelo de gestión que representa sistemáticamente las actividades de cualquier organización

Debido a que la empresa no cuenta con una cadena de valor, se presenta a continuación una propuesta que permitirá representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización. (Francés, 2004)



Ilustración 4 Cadena de valor de "Balanceados el Campo"

La cadena de Valor de “Balanceados el Campo” clasifica el funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son: Logística de entrada, Producción, Logística de salida, Mercadeo y ventas y Servicio post

venta. Estas actividades son primarias porque agregan valor de forma directa. Las actividades de apoyo incluyen: Estructura básica organizacional, Tecnología, Talento humano y Abastecimiento.

A diferencia de las actividades primarias, las de apoyo no agregan valor de forma directa, sino que refuerzan el funcionamiento de las actividades primarias.

A continuación, se describen cada una de las actividades mencionadas anteriormente:

Actividades Primarias:

Logística de entrada: dentro de esta actividad se realiza el control de inventario de materias primas; Producción: en esta actividad se realiza la programación y control de la producción diaria; Logística de Salida: es en donde se maneja la gestión de la contabilidad y el despacho de productos; Mercadeo y ventas: en la cual se analiza los aspectos que tienen que ver con las campañas publicitarias, y como última actividad tenemos; Servicio Post Venta: que corresponde al análisis de información obtenida de clientes luego de realizar sus compras y a la mejora continua.

Actividades de Soporte:

Estructura Básica Organizacional: en donde se realiza un análisis de mercado; Tecnología: en la cual se gestiona la implementación de un sistema ERP; Talento Humano: en esta actividad se desarrolla la contratación y capacitación de personal y como última actividad tenemos; Abastecimiento: en la que se realiza la clasificación de proveedores de materia prima basándose en factores como la calidad y el tiempo de despacho para la fabricación de alimento balanceado.

De acuerdo a la naturaleza de este proyecto, se priorizaron las actividades primarias, debido a que sus actividades son las que requieren mayor gestión.

Los temas surgieron a partir de los factores estratégicos establecidos con anterioridad y de las actividades principales de la cadena de valor y fueron definidos por el Comité de

Planeación Estratégica de la empresa “Balanceados el Campo”. El proceso de selección de temas estratégicos se realizó mediante una matriz establecida por Coronel (2018) en la cual se determinaron todos los temas estratégicos que surgieron mediante una lluvia de ideas del comité de planeación estratégica.

La matriz asigna una ponderación a cada tema estratégico, siendo A la calificación más alta y C la más baja. Aquellos temas estratégicos que obtuvieron una ponderación A son los que se convirtieron en temas críticos.

Tabla 2 Definición de temas estratégicos

 DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS					
Factores Estratégicos	Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
		A	B	C	
Productos ofrecidos	Cartera de productos		x		
Desarrollo de mercado	Departamento de ventas	x			Introducción a nuevos segmentos de mercado.
Servicio de entrega brindado	Servicio al cliente	x			Eficacia y eficiencia tanto en el producto como en la entrega de pedidos.
Políticas de negociación	Gestión de clientes y proveedores	x			Retención de clientes y crecimiento de negociaciones con los mismos.
Capacitación de personal	Recursos Humanos	x			Capacidad de desenvolverse con facilidad ante cualquier situación.
Liderazgo en costos	Departamento financiero		x		

Fuente: Autor

Los temas críticos seleccionados son los siguientes:

- **Departamento de ventas:** Introducción a nuevos segmentos de mercado dentro de la zona austral del país.
- **Servicio al cliente:** Eficacia y eficiencia en el alimento balanceado tanto de ganado vacuno como de ganado porcino, y en la entrega de pedidos.
- **Gestión de clientes y proveedores:** Retención de clientes y crecimiento de negociaciones con los mismos.
- **Recursos Humanos:** Capacidad de desenvolverse con facilidad ante cualquier situación que se presente.

3.2 Asuntos estratégicos

3.2.1 Determinación de asuntos estratégicos externos e internos

Los asuntos estratégicos son aquellos tópicos de interés organizacional, internos y externos, desprendidos de los temas críticos seleccionados anteriormente, y que influyen en el cumplimiento de la visión, la misión, los valores estratégicos y la estrategia empresarial. Dentro de los asuntos estratégicos están conformados los asuntos críticos, que facilitarán la formulación de estrategias de valor, los objetivos estratégicos e indicadores detallados más adelante. (Coronel, 2018).

Luego de determinar la cadena de Valor de Porter, y los temas críticos es posible identificar las debilidades y fortalezas de “Balanceados el Campo”.

Tabla 3 Definición de asuntos estratégicos

 DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Departamento de ventas	
Servicio al cliente	Brindamos atención y seguimiento post venta personalizado.
Recursos Humanos	Realizamos capacitaciones constantes al personal.
Gestión de clientes y proveedores	Brindamos facilidades de pago tanto de clientes como proveedores.
	DEBILIDADES:
Departamento de ventas	La empresa no cuenta con inventario automatizado en su totalidad.
Servicio al cliente	La empresa no cuenta con personal que maneje redes sociales.
Recursos Humanos	La empresa no cuenta con personal que maneje las finanzas.
Gestión de clientes y proveedores	La empresa no cuenta con fechas definidas de pago.
	OPORTUNIDADES:
Departamento de ventas	La ganadería de la provincia del Cañar permite maximizar las ventas en nuevos mercados.
Servicio al cliente	El personal capacitado permite mejorar atención post venta para fidelizar clientes.
Recursos Humanos	Las nuevas profesiones permite incluir en la nómina personal calificado.
Gestión de clientes y proveedores	El sistema bancario da facilidades de pago a clientes nuevos, mantener proveedores.
	AMENAZAS:
Departamento de ventas	El gobierno esta influyendo en el alza de precio de materia prima.
Servicio al cliente	El personal de servicio al cliente puede ser contratado por la competencia.
Recursos Humanos	La competencia con mejores remuneraciones , puede captar a nuestro talento humano .
Gestión de clientes y proveedores	Se esta rompiendo la cartera empresarial y existe desabastecimiento por parte de los proveedores.

Fuente: Autor

En la matriz se analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada tema crítico. Los cuales se convirtieron en asuntos estratégicos internos: Fortalezas y Debilidades; y en externos: Oportunidades y Amenazas.

Las fortalezas responden a la pregunta: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización?;

Las debilidades responden a la pregunta: ¿Cuáles son los puntos débiles de la organización?;

Las oportunidades responde a la pregunta: ¿Cuáles son las oportunidades que podrían presentarse a la organización?; Finalmente las amenazas responden a la pregunta: ¿Cuáles son las amenazas de la organización? (Canarias, Escobes y Altamira, 2010).

3.2.2 Análisis FO, FA, DO, DA

El análisis FOFADODA evalúa los asuntos estratégicos y determina la relevancia de cada asunto estratégico interno con relación a los externos. Determinando un análisis FO: Fortalezas/Oportunidades, FA: Fortalezas/Amenazas, DO: Debilidades/Oportunidades y por último DA: Debilidades/Amenazas. Luego, se analizan los asuntos internos más importantes,

se los denomina como asuntos críticos, y se establece la declaratoria.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, las estrategias DO, proponen eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno, las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o reducir las amenazas externas y finalmente las estrategias DA, hacen referencia a la disminución o eliminación de las debilidades y evitar las amenazas del entorno. (Malpartida, 2015).

La siguiente tabla permite el análisis en cada intersección, si se relacionan se colocó el número el 1, caso contrario se colocó 0. Se seleccionaron aquellos que obtuvieron una puntuación de al menos el 50% de la máxima posible.

Tabla 4 Análisis FO-FA-DO-DA

		ANÁLISIS FO-FA-DO-DA								TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		La ganadería de la provincia del Cañar permite maximizar las ventas en nuevos mercados.	El personal capacitado permite mejorar atención post venta para fidelizar clientes.	Las nuevas profesiones permiten incluir en la nómina personal calificado.	El sistema bancario da facilidades de pago a clientes nuevos.	El gobierno está influyendo en el alza de precio de materia prima.	El personal de servicio al cliente puede ser contratado por la competencia.	La competencia con mejores remuneraciones, puede captar a nuestro personal.	Se está rompiendo la cartera empresarial y existe desabastecimiento por parte de los proveedores.		
FORTALEZAS	Brindamos atención y seguimiento post venta personalizado.	1	1	0	0	0	1	0	1	4	3
	Realizamos capacitaciones constantes al personal.	1	1	0	1	0	1	0	1	5	1
	Brindamos facilidades de pago tanto de clientes como proveedores.	1	1	0	0	1	1	0	1	5	2
DEBILIDADES	La empresa no cuenta con inventario automatizado en su totalidad.	1	1	0	1	0	1	0	1	5	1
	La empresa no cuenta con personal que maneje redes sociales.	1	1	0	1	0	1	0	0	4	2
	La empresa no cuenta con personal que maneje las finanzas.	1	1	0	0	0	1	0	0	3	3
	La empresa no cuenta con fechas definidas de pago.	1	0	0	1	0	0	0	1	3	4

Fuente: Autor

A continuación, se establece la declaratoria de los asuntos estratégicos críticos, los cuales nos enfocaremos como prioridad.

Fortalezas

- Brindamos atención y seguimiento post venta personalizado.
- Realizamos capacitaciones constantes al personal.
- Brindamos facilidades de pago tanto de clientes como proveedores.

Debilidades

- La empresa no cuenta con inventario automatizado en su totalidad.
- La empresa no cuenta con personal que maneje redes sociales.

3.2.3 Evaluación de los asuntos estratégicos

Los asuntos críticos y asuntos estratégicos externos se analizan por separado para determinar que asuntos tienen mayor robustez, es decir la parte en donde se debería potenciar y desarrollar las estrategias. La siguiente tabla propuesta por Coronel (2018) facilitó la evaluación de los asuntos estratégicos. Las ponderaciones asignadas entre todos los asuntos estratégicos deben sumar 100%, al igual que las ponderaciones de los asuntos externos. La calificación asignada a cada asunto estratégico estará entre 1 y 4, siendo cuatro la calificación de mayor importancia.

Tabla 5 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
Brindamos atención y seguimiento post venta	28%	4	1,12
Realizamos capacitaciones constantes al personal	20%	3	0,6
Brindamos facilidades de pago tanto de clientes como proveedores	22%	3	0,66
DEBILIDADES:			
La empresa no cuenta con un inventario automatizado en su totalidad	20%	1	0,2
No contamos con personal que maneje redes sociales	10%	2	0,2
TOTAL	100%		2,58
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
La ganadería de la provincia del Cañar permite maximizar las ventas en nuevos mercados	20%	4	0,8
El personal capacitado permite mejorar atención post venta para fidelizar clientes	18%	3	0,54
Las nuevas profesiones permite incluir en la nómina personal calificado	4%	3	0,12
El sistema bancario da facilidades de pago a clientes nuevos, mantener proveedores	8%	3	0,24
AMENAZAS:			
El gobierno esta influyendo en el alza de precio de materia prima	14%	2	0,28
Existe desconformidad del clientes por parte del personal	15%	2	0,3
La competencia permite mejores ofertas de remuneración	3%	2	0,06
Los clientes no estan cumpliendo con plazos establecidos, y existe desabastecimiento por parte de los proveedores.	18%	1	0,18
TOTAL	100%		2,52

Fuente: Autor

Se obtuvo un valor en cuanto a asuntos críticos de 2,58 y asuntos estratégicos externos de 2,52. Indicando que la robustez se encuentra internamente es decir en las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales se deberán potenciar en el caso de las fortalezas y minimizar en el caso de las debilidades.

3.2.4 Estrategias de valor FODA

Las estrategias de valor ayudan a identificar las oportunidades o amenazas que se puedan presentar, así como determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Por lo tanto, las estrategias direccionan la utilización de recursos.

La siguiente tabla propuesta por Coronel (2018), ayuda a determinar las estrategias de valor, también analiza las acciones que pueden potenciar las fortalezas permitiendo a las empresas aprovechar las oportunidades, eliminar o minimizar las amenazas; y mejorar sus debilidades

con el objetivo de no perder oportunidades que se presenten en el entorno.

Según Kaplan y Norton (2000), el proceso para planificar la estrategia convierte a las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.



ESTRATEGIAS DE VALOR "BALANCEADOS EL CAMPO"

ESTRATEGIAS FO		
Brindamos atención y seguimiento post venta	F101	Expandirnos hacia más ciudades con la distribución, debido a la atención y seguimiento post venta
	F102	Incorporamos personal calificado para dar atención y seguimiento post venta; con esto fidelizar clientes
	F103	Incluimos personal calificado en el área de atención al cliente
	F104	Incluimos personal calificado en el area de servicio al cliente
Realizamos capacitaciones constantes al personal	F201	Brindamos atención personalizada y damos promociones por las compras
	F202	Capacitaciones mas frecuentes de acuerdo a temas de atención al cliente
	F203	Incorporamos personal altamente calificado en área de ventas
	F204	Ofrecemos atención guiada referente a los diferentes métodos de pago
Brindamos facilidades de pago a clientes frecuentes	F301	Capacitaciones enfocandas en los nuevos mercados a ser atendidos
	F302	Capacitaciones mas frecuentes al personal de ventas
	F303	Implementamos un buzón de quejas y reclamos
	F304	Ofrecemos nuevos métodos de pago
ESTRATEGIAS FA		
Brindamos atención y seguimiento post venta	F1A1	Cambiamos materias primas que no hayan subido de precio, pero mantienen la calidad
	F1A2	Brindamos todos los beneficios de ley al personal para que no opte por trabajar con la competencia
	F1A3	Realizamos contratos por un tiempo establecido con el personal
	F1A4	Realizamos un seguimiento a los clientes para evitar romper la cartera
Realizamos capacitaciones constantes al personal	F2A1	Capacitamos al personal sobre los cambios y políticas del gobierno
	F2A2	Obtenemos información mediante buzón de quejas y reclamos
	F2A3	Capacitamos y brindamos oportunidades de crecimiento al talento humano
	F2A4	Realizamos seguimiento de cuenta a los clientes y proveedores
Brindamos facilidades de pago tanto de clientes como proveedores	F3A1	Mantenición de ventas y compras gracias a las facilidades de pago
	F3A2	Realizamos capacitaciones al personal enfocadas en atención al cliente
	F3A3	Realizamos los pagos a tiempo, con las facilidades de crédito del sistema financiero
	F3A4	Realizamos seguimiento a los clientes que no cumplen con las fechas; capacitaciones al personal sobre abastecimiento de materia prima
ESTRATEGIAS DO		
La empresa no cuenta con un inventario automatizado en su totalidad	D1O1	Implementamos un sistema de inventario en su totalidad
	D1O2	Incorporamos personal experto en manejo de redes sociales
	D1O3	Incorporamos recursos humanos con profesiones nuevas
	D1O4	Actualizamos el sistema tecnológico
La empresa no cuenta con personal que maneje redes sociales	D201	Incorporamos personal experto en manejo de redes sociales
	D202	Damos atención personalizada a todos los clientes
	D203	Incorporamos personal experto en manejo de redes sociales
	D204	Mantenemos al día los pagos y beneficios del personal
ESTRATEGIAS DA		
La empresa no cuenta con un inventario automatizado en su totalidad	D1A1	Realizamos compras de materia prima cuando su precio no esta elevado
	D1A2	Realizamos un seguimiento a todos los clientes
	D1A3	Incorporamos personal calificado en sistemas y tecnología
	D1A4	Implementamos un sistema que alerte sobre las deudas pendientes
La empresa no cuenta con personal que maneje redes sociales	D2A1	Obtenemos información de redes sociales sobre posibles alzas de precios
	D2A2	Realizamos un seguimiento a todos los clientes
	D2A3	Hacemos que se sientan parte de la empresa al personal, con reconocimientos económicos.
	D2A4	Incorporamos personal experto en sistemas financieros y contabilidad

3.3 Objetivos estratégicos

La determinación de los objetivos estratégicos para la empresa “Balanceados el Campo” es de gran importancia debido a que buscan establecer qué es lo que va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. (Pimentel, 1999) .

Los objetivos se deben tener claros, de tal forma que expresen lo que realmente la empresa pretende alcanzar, logrando el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de los recursos, normalmente entre 3 y 5 años. (Rojas & Medina, 2011)

Con base en estos conceptos, se genera una matriz de objetivos estratégicos, que se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 6 Estrategias de valor

 ESTRATEGIAS DE VALOR "BALANCEADOS EL CAMPO"			
Asuntos Críticos	Estrategias de Valor		Objetivos Estratégicos
F1	F1O1	Expandirnos hacia más ciudades con la distribución, debido a la atención y seguimiento post venta	Planificar recursos para la producción, con la finalidad de incrementar las utilidades en un 25% para el año 2027
	F1O2	Incorporamos personal calificado para dar atención y seguimiento post venta; con esto fidelizar clientes	
	F1O3	Incluimos personal calificado en en área de atención al cliente	
	F1O4	Incluimos personal calificado en el área de servicio al cliente	
	F1A1	Cambiamos materias primas que no hayan subido de precio pero mantenemos la calidad	
	F1A2	Brindamos todos los beneficios de ley al personal para que no opte por trabajar con la competencia	
	F1A3	Realizamos contratos por un tiempo establecido con el personal	
	F1A4	Realizamos un seguimiento a los clientes para evitar romper la cartera	
F2	F2O1	Brindamos atención personalizada y dar promociones por las compras.	Fortalecer las capacidades del personal con el propósito de disminuir la tasa de rotación en al menos un 75% para el año 2027
	F2O2	Capacitaciones mas frecuentes de acuerdo a temas de atención al cliente	
	F2O3	Incorporamos personal altamente calificado en área de ventas	
	F2O4	Se ofrece atención guiada referente a los diferentes métodos de pago	
	F2A1	Capacitamos al personal sobre los cambios y políticas del gobierno	
	F2A2	Obtenemos información mediante buzón de quejas y reclamos	
	F2A3	Capacitamos y damos oportunidades de crecimiento al talento humano	
	F2A4	Realizamos seguimiento de cuenta a los clientes y proveedores	
F3	F3O1	Capacitaciones enfocadas en los nuevos mercados a ser atendidos	Brindar un servicio personalizado y de calidad, con el propósito de reducir al menos un 15% de reclamos de los clientes con una proyección hacia el año 2027
	F3O2	Capacitaciones mas frecuentes al personal de ventas	
	F3O3	Implementamos un buzón de quejas y reclamos	
	F3O4	Ofrecemos nuevos métodos de pago	
	F3A1	Continuación de ventas y compras gracias a las facilidades de pago	
	F3A2	Realizamos capacitaciones al personal enfocadas en atención al cliente	
	F3A3	Realizamos los pagos puntuales, con las facilidades de crédito del sistema financiero	
	F3A4	Realizamos seguimiento a los clientes que no cumplen con las fechas, capacitaciones al personal sobre abastecimiento normal de materia prima	
D1	D1O1	La empresa necesita una implementación de un sistema de inventario en su totalidad	Incrementar la productividad en un 30 % al finalizar el año 2027
	D1O2	Incorporamos personal experto en manejo de redes sociales	
	D1O3	Incorporamos recursos humanos con profesiones nuevas	
	D1O4	Actualizamos el sistema tecnologico	
	D1A1	Realizamos compras de materia prima cuando su precio no esta elevado	
	D1A4	Implementamos un sistema que alerte sobre las deudas pendientes	
D2	D2O2	Damos atención personalizada a todos los clientes	Implementar un sistema de gestión de redes sociales, para aumentar el portafolio de clientes en al menos un 25% en los próximos 5 años
	D2O4	Mantenemos al día los pagos y beneficios del personal	
	D2A1	Obtenemos información de redes sociales sobre posibles alzas	
	D2A3	Hacemos que se sientan parte de la empresa al personal, con reconocimientos en redes.	
	D2A4	Incorporamos personal experto en sistemas financieros y contabilidad	

Luego de la aplicación de matriz de estrategias de valor, para la empresa “Balanceados el Campo” se obtuvieron los siguientes objetivos:

- **Objetivo Estratégico 1:** Planificar recursos para la producción, con la finalidad de incrementar las utilidades en un 25% para el año 2025.
- **Objetivo Estratégico 2:** Fortalecer las capacidades del personal con el propósito de disminuir la tasa de rotación en al menos un 75% para el año 2027.
- **Objetivo Estratégico 3:** Brindar un servicio personalizado y de calidad, con el propósito de reducir al menos un 15% de reclamos de los clientes con una proyección hacia el año 2027.
- **Objetivo Estratégico 4:** Incrementar la productividad en un 30 % al finalizar el año 2027.
- **Objetivo Estratégico 5:** Implementar un sistema de gestión de redes sociales, para aumentar el portafolio de clientes en al menos un 25% en los próximos 5 años.

3.4 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño o *Key Performance Indicators (KPI)*, son una métrica cuantitativa que sirve a la empresa para saber si se está cumpliendo con los objetivos.

Las mediciones, las cifras y los datos son información que muchas veces se recolecta en las empresas pero que pocas veces se traduce en acciones concretas y transformaciones positivas.

El principal motivo de este desperdicio de la información es que no se realiza un proceso previo en el que se decide qué se quiere medir y para qué se quiere medir. (Vesga, 2018)

El principio "lo que se no se mide, no se puede gestionar" describe la importancia de la medición, siendo el primer paso para gestionar adecuadamente la organización, luego establecer indicadores y obtener información, a partir de la cual se podrá tomar decisiones.

Los KPI ayudan a medir el rendimiento estratégico, financiero y operativo en comparación

con las metas, objetivos o puntos de referencia del sector.

Sin embargo, muchos líderes de PYMES sólo se centran en los KPI que miden los resultados del negocio, lo que significa que sólo saben si no han alcanzado el objetivo cuando ya es demasiado tarde para corregir el rumbo. Los KPIs de resultados de negocio son esenciales para entender el rendimiento; sin embargo, se crea un marco para medir la agilidad y la optimización continua de los procesos mediante el seguimiento de los indicadores principales. (Cosmo Consult, 2018)

Tabla 7 Definición de los indicadores clave de desempeño

 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE
Planificar recursos para la producción, con la finalidad de incrementar las utilidades en un 25% para el año 2027.	% DE INCREMENTO EN LAS UTILIDADES AL MES
Fortalecer las capacidades del personal con el propósito de disminuir la tasa de rotación del personal en al menos un 75% para el año 2027.	% DE ROTACIÓN DE PERSONAL CADA TRIMESTRE.
Brindar un servicio personalizado y de calidad, con el propósito de reducir al menos un 15% de reclamos de los clientes con una proyección hacia el año 2027	$\frac{\# \text{ DE CLIENTES SATISFECHOS}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}}$
Incrementar la productividad en un 30% al finalizar el año 2027.	EFICIENCIA*EFICACIA
Implementar un sistema de gestión de redes sociales, para aumentar el portafolio de clientes en al menos un 25% en los próximos 5 años	$\frac{\# \text{ DE NUEVOS CLIENTES}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}}$

Fuente: Autor

3.5 Cuadro de Mando Integral

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite medir la evolución de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. (Kaplan & Norton, 2000). Amo B, (2010) lo define como “una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando

que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”. Estas definiciones buscan mejorar el rendimiento empresarial mediante la alineación de sus procesos.

El Cuadro de Mando Integral cuenta con cuatro perspectivas: Economía y Finanzas, Clientes y otros *Stakeholders*, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Para desarrollar el cuadro de mando integral se debe implementar dos herramientas básicas: Mapa Estratégico y Tablero de Control.

3.5.1 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral.

Para establecer el mapa estratégico, los cuatro objetivos estratégicos fueron divididos en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral:

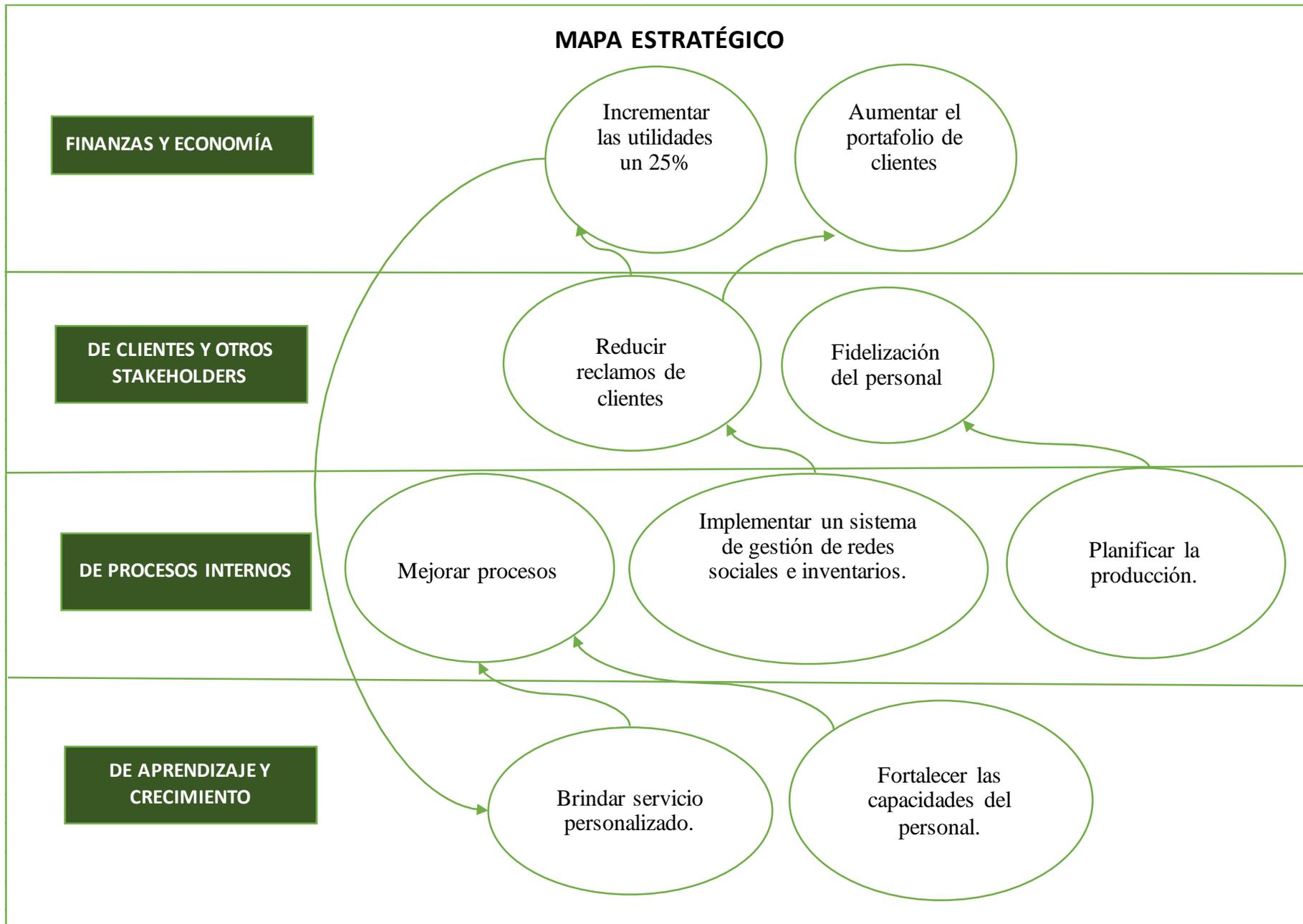
Tabla 8 Definición de indicadores clave de desempeño

 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO				
Objetivos Estratégicos	Perspectivas del cuadro de mando integral			
	Economía y Finanzas	Clientes y otros Stakeholders	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Planificar recursos para la producción, con la finalidad de incrementar las utilidades en un 25% para el año 2027	Incrementar las utilidades en un 25%		Planificar la producción.	
Fortalecer las capacidades del personal con el propósito de disminuir la tasa de rotación del personal en al menos un 75% para el año 2027.		Fidelización del personal		Fortalecer las capacidades del personal
Brindar un servicio personalizado y de calidad, con el propósito de reducir al menos un 15% de reclamos de los clientes con una proyección hacia el año 2027		Reducir reclamos de clientes		Brindar servicio personalizado
Incrementar la productividad en un 30% al finalizar el año 2027			Mejorar procesos	
Implementar un sistema de gestión de redes sociales, para aumentar el portafolio de clientes en al menos un 25% en los próximos 5 años	Aumentar el portafolio de clientes		Implementar un sistema de gestión de redes sociales	

Fuente: Autor

Los objetivos estratégicos se desglosan en objetivos más pequeños en cada una de las perspectivas.

Ilustración 5 Mapa Estratégico



3.5.2 Tablero de control

Coronel (2018) establece que el “El tablero de control es una matriz que integra información básica sobre los principales componentes de la gestión estratégica organizacional, posibilitando así su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados”.

El tablero de control (T de C), es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. (Ballvé, 2006)

La matriz que se muestra a continuación, describe el tema crítico y el asunto crítico que dieron origen a los objetivos estratégicos, define también el KPI que mide cada objetivo, la estrategia integral a la cual está alineado y el presupuesto necesario para la realización.

Tabla 9 Tablero de Control

 TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO
Economía y Finanzas	Departamento de ventas	La empresa no cuenta con un inventario automatizado en su totalidad	Planificar recursos para la producción, con la finalidad de incrementar las utilidades en un 25% para el año 2027	% DE INCREMENTO EN LAS UTILIDADES AL MES	Establecer un plan de trabajo de acuerdo a los pedidos	\$ 6.000
Cliente y otros Stakeholders	Servicio al cliente	Brindamos atención y seguimiento post venta personalizado	Fortalecer las capacidades del personal con el propósito de disminuir la tasa de rotación del personal en al menos un 75% para el año 2027	% DE ROTACIÓN DE PERSONAL CADA TRIMESTRE.	Implementar capacitaciones al personal	\$ 500
Procesos Internos	Recursos Humanos	Realizamos capacitaciones constantes al personal	Brindar un servicio personalizado y de calidad, con el propósito de reducir al menos un 15% de reclamos de los clientes con una proyección hacia el año 2027	$\frac{\# \text{ DE CLIENTES SATISFECHOS}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}}$	Mejoramiento de servicio al cliente mediante capacitaciones	\$ 5.000
	Gestión de clientes y proveedores	Brindamos facilidades de pago a clientes frecuentes	Incrementar la productividad en un 30% al finalizar el año 2027	EFICIENCIA*EFICACIA	Mejoramiento de los procesos de producción, optimización de recursos y eliminación de desperdicios	\$ 6.000
Aprendizaje y Crecimiento	Servicio al cliente	La empresa no cuenta con personal que maneje redes sociales	Implementar un sistema de gestión de redes sociales, para aumentar el portafolio de clientes en al menos un 25% en los próximos 5 años	$\frac{\# \text{ DE NUEVOS CLIENTES}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}}$	Implementar un programa para manejo de redes sociales	\$ 2.000

Fuente: Autor

3.6 Plan Estratégico

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Por ello, el empresario debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. (Consultores Altair, 2019); el plan se redacta en función a los objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

En la Tabla 11 se visualiza la propuesta de matriz para la implementación del plan estratégico para la empresa “ Balanceados el Campo”, la cual está conformada por: la estrategia de la empresa, todas las estrategias integrales de valor, el cronograma trimestral en el que se debe desarrollar el trabajo, los recursos necesarios de personal y físicos para la ejecución del plan, los responsables primarios y de apoyo de cada actividad, los objetivos estratégicos previamente establecidos, y las evidencias para constatar la ejecución. (Coronel, 2018).

Tabla 10 Plan Estratégico

 PLAN ESTRATÉGICO																											
Estrategia Empresarial: Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en ofrecer productos a diferentes mercados, enfocadas principalmente en buenas políticas de negociación y capacitación constante al personal, superando las expectativas del cliente al ofrecer productos de calidad, y la introducción de nuevos segmentos de mercado, buscando siempre el beneficio del cliente y la empresa a través del desarrollo del sector agrícola.																											
Estrategia integral de valor	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABILIDADES		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Establecer un plan de trabajo de acuerdo a los pedidos																					Personal administrativo		8000	Gerente	Departamento de producción	Planificar recursos para la producción con la finalidad de incrementar sus utilidades en un 25% proyectandose para el año 2027	Plan de trabajo
Implementar capacitaciones al personal																					Personal administrativo	Equipos tecnológicos	8000	Gerente	Recursos humanos	Fortalecer las capacidades del personal con el propósito de disminuir la tasa de rotación del personal en al menos un 75% para el año 2027	Formulario de capacitaciones
Mejoramiento de los procesos de producción, optimización de recursos y eliminación de desperdicios																					Personal administrativo		10000	Gerente	Departamento de producción	Incrementar la productividad en un 30% al finalizar el año 2027	Porcentaje de mejora de la eficiencia
Mejoramiento de servicio al cliente mediante capacitaciones																					Personal administrativo	Equipos de computo y de oficina	2000	Gerente	Atención al cliente	Brindar un servicio personalizado y de calidad, con el propósito de reducir al menos un 15% de reclamos de los clientes con una proyección hacia el año 2027	Buzón de comentarios
Implementar un programa para manejo de redes sociales																					Personal contratado	Equipos de computo	18000	Gerente	Atención al cliente	Implementar un sistema de gestión de redes sociales, para aumentar el portafolio de clientes en al menos un 25% en los próximos 5 años	Porcentaje de interacción en redes sociales

Fuente: Autora

CAPITULO IV

4. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

La planificación a corto plazo o planificación operativa es el tipo de planificación a la que se le da un mayor uso. Esta permite alcanzar objetivos a corto plazo. Es decir, es una previsión que contempla ¿cómo vamos a sacar adelante un conjunto de tareas pactadas en un periodo corto de tiempo?. (Grifol, 2018). Dentro de los beneficios que se obtiene de la planificación a corto plazo están: asegurar la consecución de la planificación a largo plazo, desmenuzándola en pequeños objetivos alcanzables dentro de un año, permite trabajar en equipo y la comunicación y facilita planificar y presupuestar el trabajo. (Coronel, 2018)

La planificación a corto plazo tiene como límite de tiempo un año, y se debe definir los objetivos que se puedan cumplir en este tiempo, mediante el desarrollo de una matriz que permita implementar Planes Operativos Anuales (POA).

4.1. Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo o también denominados objetivos operacionales, son objetivos que se establecen al nivel de las operaciones, en función a los objetivos estratégicos. Los objetivos a corto plazo, tal como los estratégicos, nos permiten medir cuanto los esfuerzos implementados han acercado a una empresa en la consecución de una meta. En función a los objetivos a corto plazo se desarrolla un plan operativo anual, y su cumplimiento permite acercarse al cumplimiento del plan estratégico, es ahí donde radica la importancia del correcto establecimiento de los objetivos a corto plazo. Los objetivos operativos corresponden a la proporción anual de los objetivos estratégicos. (Coronel, 2018)

A continuación, se presenta una tabla que contiene los objetivos estratégicos establecidos anteriormente, desglosados en objetivos a corto plazo, con un plazo de acción de máximo un año, para la empresa “Balanceados el Campo”:

Tabla 11 Objetivos a corto plazo

 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Planificar recursos para la producción con la finalidad de incrementar sus utilidades en un 25% proyectandose para el año 2027	Para el año 2023 incrementar la participación en el mercado de un 5%
Fortalecer las capacidades del personal con el propósito de disminuir la tasa de rotación del personal en al menos un 75% para el año 2027	Capacitar a los colaboradores en temas de interés para la empresa, una vez por mes.
Incrementar la productividad en un 30% al finalizar el año 2027	Para el año 2023 incrementar la productividad en un 8%
Brindar un servicio personalizado y de calidad, con el propósito de reducir al menos un 15% de reclamos de los clientes con una proyección hacia el año 2027	Al finalizar el año 2023 reducir un 3% de reclamos de clientes
Implementar un sistema de gestión de redes sociales, para aumentar el portafolio de clientes en al menos un 25% en los próximos 5 años	Desarrollar una página web, en los próximos tres meses; para mejorar la interacción con los clientes.

Fuente: Autor

Los objetivos a corto plazo establecidos para “Balanceados el Campo” son los siguientes:

- Para el año 2023 incrementar la participación en el mercado de un 5%
- Capacitar a los colaboradores en temas de interés para la empresa, una vez por mes
- Para el año 2023 incrementar la productividad en un 8%
- Al finalizar el año 2023 reducir un 3% de reclamos de clientes
- Desarrollar una página web, en los próximos tres meses; para mejorar la interacción con los clientes

Estos objetivos serán medidos con los mismos KPI's que los determinados en los objetivos estratégicos. Luego de determinar los objetivos a corto plazo, se puede crear una matriz que dará las directrices para la generación del Plan Operativo Anual (POA), con un plazo de un año del plan estratégico.

4.2. Matriz para la implementación de los planes operativos anuales

Una vez establecidos los objetivos a corto plazo, se debe generar el plan operativo anual, o POA por sus siglas. El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran,

por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina), los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina, etc. (Sinergia, 2020).

En la siguiente matriz, propuesta por Coronel (2018) realizará un modelo para la implementación de un plan operativo anual en “Balanceados el Campo”, correspondiente al primer año de implementación de la planeación estratégica. En esta matriz se detallaron en el marco de la estrategia integral de valor: “La estrategia de “Balanceados el Campo” se fundamenta en la calidad de los alimentos balanceados ofrecidos, satisfaciendo las necesidades nutricionales de los animales”, cada una de las actividades programadas, así como el tiempo estimado para alcanzarlas, los recursos necesarios tanto humanos como físicos, el presupuesto para la correcta realización de las actividades, los responsables de cada actividad, el objetivo a corto plazo que persigue la actividad programada y la evidencia de la cumplimentación de la actividad.

Tabla 12 Matriz para la implementación del POA

 MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																					
Estrategia Empresarial: Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en ofrecer productos a diferentes mercados, enfocadas principalmente en buenas políticas de negociación y capacitación constante al personal, superando las expectativas del cliente al ofrecer productos de calidad, y la introducción de nuevos segmentos de mercado, buscando siempre el beneficio del cliente y la empresa a través del desarrollo del sector agrícola.																					
ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	ACCIONES O PROGRAMAS	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABILIDADES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIA	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	DE APOYO			
Establecer un plan de trabajo de acuerdo a los pedidos	La empresa desarrollara varias campañas de marketing, participación en ferias agropecuarias, publicidad en redes sociales y medios de comunicación.														Personal administrativo		500	Gerente	Departamento de ventas	Para el año 2023 incrementar una participación en el mercado de un 5%	Informe del departamento de ventas
Implementar capacitaciones al personal	La empresa ha de capacitar al personal en temas de interés														Personal administrativo	Equipos tecnológicos	1000	Gerente	Recursos humanos	Capacitar a los colaboradores en temas de interés para la empresa, una vez por mes.	Número de capacitaciones realizadas
Mejoramiento de los procesos de producción, optimización de recursos y eliminación de desperdicios	La empresa implementará diversas herramientas, las cuales permitirán aumentar la productividad.														Personal administrativo		1000	Gerente	Departamento de producción	Para el año 2023 incrementar la productividad en un 8%	Porcentaje de mejora de la productividad
Mejoramiento de servicio al cliente mediante capacitaciones	La empresa obtendrá información de los clientes para segmentar el mercado, mediante encuestas, o redes sociales.														Personal contratado	Equipos de computo	300	Gerente	Atención al cliente	Al finalizar el año 2023 reducir un 3% de reclamos de clientes	Porcentaje de reducción de reclamos
Implementar un programa para manejo de redes sociales	La empresa conjuntamente con empresa contratada ha de desarrollar una plataforma web.														Personal contratado	Equipos de computo	1200	Gerente	Atención al cliente	Desarrollar una página web en los próximos tres meses; para mejorar la interacción con los clientes.	Página web creada

Fuente: Autor

La Tabla 12 plantea el plan operativo anual de la organización, el cual está conformado por: la estrategia empresarial, las estrategias integrales de valor, el cronograma mensual, los recursos de personal y físicos, el presupuesto, los responsables primarios y de apoyo, los objetivos a corto plazo y las evidencias respectivas de que se ha cumplido según lo declarado. (Coronel, 2018)

CONCLUSIONES

La propuesta de Planeación Estratégica generada para la empresa “Balanceados el Campo”, ubicada en la ciudad de Cañar, se ha establecido para un periodo de cinco años, fue desarrollada con éxito; cumpliendo con el objetivo general. Esto fue posible gracias a la colaboración tanto del dueño, como del personal, quienes mostraron gran interés de contribuir en la mejora tanto de sus funciones como de los procesos de la empresa.

El levantamiento de información en la empresa, permitió determinar su situación actual y obtener la visión que tiene el dueño y hacia donde desea llevarla en el futuro. La aplicación del cuestionario de Coronel (2018) clarificó las metas que tiene la organización; luego del análisis situacional, se pudo establecer una idea inicial de las debilidades y fortalezas.

Debido a que la Planeación Estratégica, comprende tres etapas: direccionamiento estratégico, planificación a largo plazo y planificación a corto plazo. Primero, se estableció mediante el direccionamiento estratégico los valores que la empresa consideró de gran importancia como: trabajo en equipo, calidad en nuestros productos, capacidad de aprendizaje y responsabilidad con stakeholders; los cuales serán los pilares de la empresa en el futuro, posteriormente se desarrolló la visión, misión y valores estratégicos y finalmente, se estableció la estrategia empresarial considerando los factores estratégicos seleccionados por el comité de planeación estratégica como los de mayor relevancia. Se espera que esta estrategia oriente el actuar de “Balanceado el Campo” por un periodo de 5 años.

Para desarrollar la siguiente etapa de la planificación estratégica, es decir la planificación a largo plazo, inicialmente se determinaron los temas estratégicos

los cuales fueron: Departamento de ventas, Servicio al cliente, Gestión de clientes y proveedores y Recursos Humanos. Bajo estos parámetros se pudo analizar las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas de la empresa. La aplicación de la matriz FO-FA-DO-DA, permitió establecer los asuntos críticos, dentro de los cuales tenemos; en fortalezas: Brindamos atención y seguimiento post venta personalizado, Realizamos capacitaciones constantes al personal y Brindamos facilidades de pago tanto de clientes como proveedores; en debilidades: la empresa no cuenta con inventario automatizado en su totalidad y la empresa no cuenta con personal que maneje redes sociales. El análisis FOFADODA, permitió conocer la solidez interna de “Balanceados el Campo”, con respecto a la externa, debido a que se obtuvo resultados positivos; es decir en fortalezas y debilidades una puntuación de 2,58, mientras que en amenazas y oportunidades una puntuación de 2,52. Posterior se identificaron las estrategias integrales de valor, a partir de las cuales se desarrollan los objetivos estratégicos, luego se determinaron los indicadores clave de desempeño, que fueron parte fundamental dentro de la planeación estratégica. Se efectuó 5 objetivos dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, Economía y Finanzas, Del cliente y otros stakeholders, De procesos internos y De aprendizaje y crecimiento. Los respectivos indicadores nos permitirán evaluar a futuro el cumplimiento de los objetivos. Con el apoyo del tablero de control y la matriz de implementación del plan estratégico propuestos, se podrá tener un mejor control de cumplimiento y permitirán desarrollar con éxito la planeación estratégica.

Para el desarrollo de la última etapa de la planeación estratégica; la planificación a corto plazo, se generó los objetivos con un lapso de tiempo de 1 año y el plan

operativo anual que servirá para gestionar internamente el plan estratégico.

RECOMENDACIONES

Finalmente, se recomienda implementar la propuesta de modelo de planeación estratégica desarrollada anteriormente, debido a la incertidumbre del mercado a la que están expuestas las empresas en la actualidad, ya que le permitirá afrontar cualquier eventualidad al minimizar los posibles riesgos, por otra parte, genera compromiso y motivación por parte de todos los miembros de la empresa dentro y fuera de la organización, siendo un proceso flexible y continuo, una vez cumplido los objetivos, los representantes de la empresa “Balanceados el Campo” deben plantear nuevos objetivos y metas.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

- Amo B, F. (2010). *El cuadro de mando integral : Balanced Scorecard*. Madrid: Esic Editorial.
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 38.
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estartégico: Análisis de una herramienta poderosa*. México: Revista Vía Salud.
- Consultores Altair. (2019). *La elaboración del plan estratégico*.
- Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral*. Cuenca: Imprenta digital Universidad del Azuay.
- Cosmo Consult. (2018). *Indicadores clave de rendimiento (KPI'S) esenciales para pequeñas y medians empresas*.
- Downes, A. S. (2001). *La planificación a largo plazo: Acción y reestructuración institucionales en el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Francés, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- García, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación estratégica*. México: VP Consultores.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Grifol, D. (2018). Planificación a corto plazo. *DanielGrifol.es*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Eada Gestión.
- Malpartida, S. (2015). *Estrategias: FA, FO, DA y DO*.
- Pimentel, L. (1999). *Planificación estratégica*.
- Rojas, H. N. (2019). Cadena de Valor. *Revista venezolana de Gerencia*, 2-20.
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sinergia. (2020). Plan Operativo Anual (POA). *Funiber*.
- Vesga, G. (2018). KPIs: ¿qué son? . *Pensemos*.