



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**Planeación Estratégica-Táctica, de una PYME en el sector de la
gastronomía artesanal y el servicio de catering, “*Sweet & Delicious*”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de la Producción y Operaciones**

AUTORA:

Mónica Catalina León Pulla

DIRECTOR:

Iván Rodrigo Coronel Jose

**CUENCA, ECUADOR
2012**

DEDICATORIA

A el ángel que descendo a la tierra para bendecirme con su amor, y hoy en su regreso al cielo ruega con amor por mis bendiciones, mami.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar debo agradecer a Dios, por ser el pastor y la luz que ilumina mis senderos. A mis abuelitos, por el amor y el apoyo incondicional que siempre nos dieron a mí y a mi madre para hacer realidad un sueño más de mi vida. A mi madre que nunca dejo de confiar en mí. También agradezco de todo corazón a mis amigos por estar siempre conmigo y formar parte de esta experiencia de vivir; a mis queridos profesores por todas las enseñanzas aprendidas en estos maravillosos años de estudio. Y a usted por devolver a mi alma la paz y la fortaleza que eran necesarias para culminar esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
1.1. Nombre de la organización.....	3
1.2. Naturaleza de la organización.....	4
1.3. Análisis situacional.....	4
1.4. Conclusiones y Análisis.....	15
CAPITULO 2: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	
2.1. Pensamiento Estratégico.....	17
2.2. Valores Estratégicos.....	17
2.3. Misión.....	21
2.4. Visión.....	25
2.5. Estrategia Corporativa.....	26
2.6. Conclusiones y Análisis.....	31

CAPITULO 3: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

3.1. Planeación a largo plazo.....	33
3.2. Identificación y análisis de áreas y asuntos estratégicos críticos.....	34
3.2.1. Áreas Estratégicas Críticas.....	35
3.2.2. Asuntos Estratégicos Críticos.....	36
3.3. Determinación de objetivos a largo plazo y elaboración del plan estratégico de acción.....	39
3.3.1. Objetivos a largo plazo.....	39
3.3.2. Plan Estratégico de Acción.....	42
3.4. Conclusiones y Análisis.....	48

CAPITULO 4: PLANEACIÓN TÁCTICA

4.1. Planeación a corto plazo.....	49
4.2. Identificación y análisis de áreas críticas de resultados, cuestiones críticas e indicadores clave de desempeño.....	50
4.2.1. Áreas críticas de resultados.....	51
4.2.2. Cuestiones críticas de resultado.....	52
4.2.3. Indicadores clave de desempeño.....	54
4.3. Determinación de objetivos a corto plazo y elaboración del plan operativo anual.....	55
4.3.1. Objetivos a corto plazo.....	55
4.3.2. Plan operativo anual.....	57
4.4. Conclusiones y Análisis.....	63

CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....64

BIBLIOGRAFIA.....65

ANEXOS.....66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Ponderación de los Valores Estratégicos.....	19
Tabla N°2. Ponderación de los Factores Estratégicos.....	29
Tabla N°3. Selección de las Áreas Estratégicas Críticas.....	35
Tabla N°4. Análisis FODA.....	37
Tabla N°5. Objetivos a Largo Plazo.....	41
Tabla N°6. Plan Estratégico de Acción.....	43
Tabla N°7. Áreas Críticas de Resultados.....	51
Tabla N°8 Determinación de Cuestiones Críticas de Resultado.....	53
Tabla N°9 Indicadores claves de desempeño.....	54
Tabla N°10 Determinación de Objetivos a Corto Plazo.....	55
Tabla N°11. Plan Operativo Anual.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Etapas de la Planeación Estratégica.....	34
Figura N°2. Esquema explicativo del Análisis FODA.....	37
Figura N°3. Interrelación entre Planeación Estratégica y Planeación Táctica.....	50
Figura N°4. Esquema típico de planes, según <i>Humble</i>	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Logo de la empresa.....	67
ANEXO 2: Misión y Visión de la empresa.....	68

[Handwritten signature]
010612

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - TÁCTICA DE UNA PYME EN EL
SECTOR DE LA GASTRONOMÍA ARTESANAL Y EL SERVICIO DE
CATERING “SWEET & DELICIOUS”**

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolló un Plan estratégico y táctico para la chocolatería cuencana “Sweet & Delicious”, el cual servirá como modelo de direccionamiento y monitoreo de las acciones presentes y futuras de la empresa. Esta planeación, en primera instancia, se realizó mediante un análisis situacional de la organización para con ello poder establecer los valores estratégicos, su misión, visión y estrategia corporativa; con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, plasmados a través de los planes a corto y largo plazo de la empresa, obtenidos de un previo análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Al final, se concluyó que este plan estratégico - táctico es viable y consecuentemente de indispensable implementación en la empresa “Sweet & Delicious”.

Palabras claves: Análisis Situacional, Misión, Visión, Estrategia Corporativa, Plan Estratégico- Táctico, Análisis FODA

[Handwritten signature]

Mónica C. León P.

Autora

[Handwritten signature]

Ing. Iván R. Coronel

Director

[Handwritten signature]

Ing. Pedro Crespo

Director de Escuela

[Handwritten signature]

Ing. Edmundo Cárdenas

Junta Académica

[Handwritten signature]

Ing. Iván Coronel

Junta Académica

Handwritten signature and date: 01/06/12

TACTICAL AND STRATEGIC PLAN FOR A SME INSIDE OF THE CRAFT GASTRONOMIC AND CATERING SERVICE “SWEET & DELICIOUS”

ABSTRACT

This study develops a Tactical and Strategic Plan for “Sweet & Delicious”, a candy shop of Cuenca’s city. This plan is going to be used like a direction and control model of its presents and futures actions. This planning was based in the analysis of the actual situation of the organization and it sets up strategic values, mission, vision and corporative strategic of the enterprise. These aspects obtain the strategic objectives with the short and large period plans of this study, which are founded with the SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). At the final of the work we can see that this Tactical and Strategic Plan is viable, so its needful to implement it in “Sweet & Delicious”.

Mónica C. León P.

Autora

Ing. Iván R. Coronel

Director

Ing. Pedro Crespo

Director de Escuela

Ing. Edmundo Cárdenas

Junta Académica

Ing. Iván Coronel

Junta Académica

León Pulla Mónica Catalina

Trabajo de Graduación

Ingeniero Iván Rodrigo Coronel Jose

Junio 2012

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TÁCTICA DE UNA PYME EN EL SECTOR DE
LA GASTRONOMÍA ARTESANAL Y EL SERVICIO DE CATERING,
“SWEET & DELICIOUS”**

INTRODUCCIÓN

“*Sweet & Delicious*”, es una microempresa cuencana, un taller artesanal, en el cual se elaboran bocaditos de tipo gourmet y típicos, su producto principal es el chocolate, que se elabora en todas las formas y diseños, sin límite a la imaginación. Esta organización tiene 19 meses en el mercado de la ciudad de Cuenca y en algunos cantones de la zona austral del Ecuador; tiempo en el cual ha experimentado un crecimiento económico visible. Como todo proyecto de reciente creación existe la expectativa de sus propietarios de que este negocio crezca de una manera sólida y se proyecte a futuro como una empresa competitiva dentro de un mercado más amplio que el actual.

Como futura Ingeniera en Producción y Operaciones poseo la clara convicción de que toda organización requiere de bases consistentes, ideas concretas y sobre todo planes específicos que sirvan de directrices para el camino que una microempresa debe recorrer desde sus inicios. Es por ello que se ha decidido desarrollar el siguiente trabajo que consiste en elaborar la: Planeación Estratégica- Táctica de la empresa “*Sweet & Delicious*”.

Por ende, el objetivo de este estudio es desarrollar un plan estratégico y un plan táctico para que esta empresa visualice su horizonte y controle las actividades que le faciliten llegar a dicha perspectiva. Partiendo al determinar el comportamiento actual de la empresa, mediante la información levantada en un adecuado análisis situacional de la misma, para después establecer el pensamiento estratégico idóneo para "*Sweet & Delicious*", es decir, sus valores estratégicos, misión, visión y estratégica corporativa; y con estos aspectos lograr definir la planeación estratégica mediante la elaboración del Plan Estratégico de Acción y la planeación táctica, mediante la elaboración del Plan Operativo Anual

CAPÍTULO 1

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La moderna sociedad en la que vivimos realiza procesos productivos y operacionales dentro de las organizaciones, los cuales sirven para obtener productos y/o servicios que satisfacen las necesidades humanas. La organización es la conjugación de esfuerzos y cooperación de dos o más personas que se comprometen a trabajar por metas y objetivos comunes. El ser humano se ha organizado, dentro de la evolución, en lo que hoy conocemos como empresas.

1.1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

La organización, que se ha considerado como objeto de este proyecto de Planeación Estratégica- Táctica, cuenta con un nombre particular, el mismo que hace total referencia a su razón social dentro del mercado al cual atiende, ofertando sus diversos productos y servicios. El nombre de esta micro empresa es la Chocolatería “*Sweet & Delicious*”, designación elaborada en Inglés frase que traducida al idioma Español quiere decir: dulce y delicioso.

1.2. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

Sweet & Delicious es una microempresa que ejecuta sus actividades laborales en la ciudad de Cuenca, Ecuador, cuyo nacimiento remonta al mes de Octubre del año 2010, su razón social es la elaboración artesanal de dulces. En la antes mencionada organización, se elaboran chocolates en formas, colores y dimensiones variadas según los requerimientos de sus clientes. El chocolate es su producto principal, sin embargo, en la actualidad su cartera de productos se ha ampliado a la elaboración de todo tipo de dulces gourmets y típicos, bajo pedido, además cuentan con el servicio de atención directa en el evento que requiera el cliente, es decir servicio de catering.

1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE “SWEET & DELICIOUS”

La empresa presenta un problema fundamental el cual es, carecer de una dirección concreta que garantice su adecuado funcionamiento, existen muchas metas, sin embargo es clara la falta de organización de los objetivos, que al momento de su creación, surgieron. Una herramienta clave es la planeación estratégica y táctica empresarial, ya que representa el manual de direccionamiento de la misma; aquí se pueden señalar los planes que se tenga a corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica, definida desde la perspectiva de la administración, “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”.¹ Además es una excelente opción para realizar un análisis de la situación actual de la empresa, conocer las falencias que esta tenga y fijar metas reales; determinar quién, cómo y cuándo debe hacer tal o cual actividad para cumplir los objetivos planteados, y sobre todo quién deberá controlar que esto se cumpla a cabalidad.

¹ Basil W. Denning (org.), *Corporate planning: selected readings*. Londres: McGraw-Hill, p.4.

El primer paso, en la aplicación de esta herramienta organizacional, es la realización del llamado análisis situacional o ambiental de la empresa, que implica definir la situación actual de la misma. Efectuando un específico estudio de sus fortalezas y tendencias pasadas, sus perspectivas presentes, como también de sus proyecciones futuras apreciadas en el contexto ambiental de la organización. Los campos, en los cuales se podría estudiar y analizar el comportamiento de la organización, son algunos, como por ejemplo, el mercado a atender, la competencia, la tecnología, la economía, el gobierno, la política, la legislación, etc. Sin embargo, se ha seleccionado, dentro de todos ellos, los siguientes aspectos a analizar, ayudados de un concreto listado de preguntas que permitirán observar el presente escenario de “Sweet & Delicious”.

Personal

1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?

Si contamos con el personal necesario y apto para los procesos requeridos, sin embargo no existe personal especializado en pastelería y los auxiliares de cocina se contratan eventualmente, según la producción.

2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional es muy limitado debido a que esta microempresa es actualmente un taller artesanal y carece de proyección futura.

3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

Sí se cumple, todo está de acuerdo con la ley. La empresa se estableció en el mes de Marzo del año 2011 bajo los dictámenes de la ley que rige el Gobierno De la República del Ecuador. Las remuneraciones son competitivas con respecto a otros talleres artesanales y pastelerías, y con respecto a las confiteras transnacionales y nacionales no somos competitivos.

4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

Recopilando las opiniones de todo el equipo de trabajo, podemos concluir que esta joven organización les facilita remuneraciones justas bajo los dictámenes que la ley proporciona, pues los sueldos y salarios están basados en las tablas facilitadas por las entidades gubernamentales; sin embargo creen podrían ser mejores.

5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Como plan de motivación se les permite a los trabajadores la total libertad de ejercer su oficio para terceras personas, es decir clientes externos a “*Sweet & Delicious*”; se mantienen periódicamente reuniones y agasajos, no siempre en fechas especiales, y se festeja a todos los trabajadores en sus onomásticos. Se reconoce a plenitud su colaboración mediante bonos de producción instaurados según rendimientos y cumplimiento de pedidos, cabe recalcar que dichos incentivos económicos son proporcionales a los ingresos de este taller. En cuanto a la promoción dentro de la organización es limitada, existe poca rotación de personal.

Productos – Servicios

6. ¿Cuáles son nuestros productos – servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?

El producto fundamental que se oferta por parte de “*Sweet & Delicious*” es el chocolate sólido, elaborado de manera artesanal, en la forma y dimensión que el cliente requiere; además se elaboran bocaditos de sal y de dulce y se favorece con el servicio de catering para ocasiones especiales.

7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos – servicios?

Esta microempresa se dedica en un 70 % a la transformación de productos, y en un 30 % a la oferta de servicios, los mismos que aparecen como un valor agregado de la misma.

8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos – servicios?

La repostería es, por lo general, un campo productivo de gran flexibilidad y diversidad. Por ende se cuentan con planes para promover la variabilidad en la cartera de productos; En la actualidad existen gran número de técnicas decorativas y operacionales para la fabricación de productos como el chocolate sólido, lo que ayuda a la creación de nuevos productos. Por otro lado está considerada, dentro de este plan, la oportunidad de ampliar el taller a la elaboración de tortas para todo tipo de eventos sociales, pues la demanda de estos productos es importante. En cuanto a los servicios, no hay un plan que innove ni las entregas ni el servicio de catering.

9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos – servicios?

El chocolate es el producto principal de “*Sweet & Delicious*”, en este producto podemos observar un importante valor agregado; el cual es la facilidad que tiene el cliente de elegir el diseño que desea este impregnado en la forma de su chocolate, diseños fuera de lo común, pueden elegir las ideas mas adecuadas para la ocasión en lo que lo requieren; se elaboran desde nombres hasta figuras de sus súper héroes favoritos.

10. ¿Cuáles son los productos – servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?

El producto más rentable es el chocolate sólido, sobre todo cuando el cliente elije un diseño exclusivo. El menos rentable, por el momento, es el servicio de buffet, por la falta de equipamientos para una mejor atención.

Mercado

11. ¿Qué mercado(s) atendemos?

“*Sweet & Delicious*”, atiende al mercado local de la ciudad de Cuenca. Además, realiza ventas muy esporádicas en otros cantones de la provincia del Azuay como Gualaceo y Paute.

12. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son personas naturales, instituciones educativas públicas y privadas.

13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?

Se deberían atender a centros comerciales, supermercados y comisariatos.

14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?

La percepción de nuestros clientes es que somos una organización muy responsable, valoran mucho el trabajo, lo consideran de categoría y les da la seguridad de regresar siempre. Hay confianza y aceptación.

15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?

“*Sweet & Delicious*”, no conoce que porcentaje de participación tiene dentro del mercado al cual atiende, si embargo es consciente de que existen demasiados competidores, en la localidad hay varias microempresas destinadas a la pastelería, en la ciudad de Cuenca podemos observar algunas dulcerías cuyo producto estrella es el chocolate. Por otro lado tenemos la competencia directa de las confiteras nacionales y transnacionales que tiene ganado un gran porcentaje del mercado al cual pretendemos atender, por nombrar algunas de ellas Confiteca, Nestlé S.A., Arcor, etc.

Precios o retribuciones

16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?

Se realiza previamente un desglose de todos los gastos tanto operacionales como administrativos que implica la elaboración y expendio de los productos, y en base a ello se establece el margen de utilidad que se desea ganar. Este precio se condiciona a la revisión de los valores que oferta la competencia más cercana y directa.

17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?

Por lo general se mantienen la información mensualmente para actualizar cualquier fluctuación en el costo de la materia prima e insumos, que son los que generan mayor número de variaciones.

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?

Se utiliza el conocido sistema de benchmarking. Este método resulta fácil de emplear puesto que nuestra competencia directa, que son las confiteras de mayor representación, tiene sus productos y sus precios de venta al alcance del público en general. Además existen distribuidoras locales como Martínez e Hijos que nos han proporcionado los precios de venta al público, al comerciante, al mayorista y, por ende, al distribuidor. Mediante esta información se realiza un breve análisis, con la finalidad de obtener un precio de venta favorable para la empresa.

19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

El precio está ligado directamente a la calidad, son productos alimenticios que requieren de revisiones exhaustivas antes de ser expuestos a la venta. Un alimento debe de mantener cierto conjunto de características constantes, que siempre degusten el paladar de los clientes.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?

Sus percepciones son que nuestros productos son muy buenos y que justifican el valor que se paga por ellos, les agrada el servicio. Por otro lado creen que se debería disponer de una mayor cantidad de herramientas y maquinaria para atender, en un futuro, a un público más amplio. Pues cuando la orden de producción es de una cantidad que sobrepasa la capacidad productiva diaria, el tiempo de entrega es muy prolongado.

Instalaciones

21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?

“*Sweet & Delicious*”, no dispone del espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades operacionales, por el momento se cuenta con una sola cocina destinada para la elaboración de los productos. Sin embargo, este espacio es indirectamente proporcional al volumen de producción.

22. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?

Tenemos conocimiento total de la maquinaria requerida para la repostería y la gastronomía en general. La cantidad de equipos y accesorios, que ayudarían a mejorar los indicadores de productividad, es amplia.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?

Al ser una actividad artesanal y al no contar con la maquinaria, que lleve a la organización a la pre-industrialización, los procesos son manuales, utilizando implementos de cocina caseros. A pesar de esto, esta microempresa ha implementado sus procesos y subprocesos en sentido secuencial.

24. ¿Tenemos control sobre la productividad y los productos obsoletos?

Sí existe control, la productividad es manejada mediante programación de las órdenes de producción; y en cuanto la renovación de los diseños, es constante y se ha capacitado al personal para conocer de nuevas técnicas que facilite esa innovación.

25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?

En primera instancia al ser un taller artesanal se carece de gran tecnología, y también esta no es incorporada debido a los altos costos de su adquisición.

Finanzas y rentabilidad

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

Se mantiene una política de ahorro y prevención para poder hacer frente a las crisis que se presentarían en cualquier momento.

27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?

En cuanto a liquidez, es la necesaria para cubrir las obligaciones a corto plazo. Y en cuanto al capital de trabajo es propio, las utilidades pasan al ahorro en bancos.

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

La materia prima, en especial el chocolate, es un producto de tendencia al alza en su precio. El chocolate es un producto elaborado del cacao y este último es de gran demanda en el mercado internacional. El riesgo financiero está ligado a la fluctuación en el precio de los insumos y materias primas, pues este cambio estaría representado en el precio directo de la venta al público de los productos de la empresa.

29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?

Los balances se los realiza anualmente, para realizar un adecuado análisis económico-financiero de la empresa, los reportes financieros son mensuales o en caso de una venta que supere las expectativas. Estos informes ayudan a la toma de decisiones sobre el capital y los activos que tiene “*Sweet & Delicious*”, en cuanto al efectivo se maneja una cuenta bancaria en la cual se depositan todas las ventas y sobre la cual se dispone para cancelar las deudas adquiridas, en los plazos que se han pactado con los proveedores, cabe recalcar que estos plazos son cortos. El inventario de materia prima e insumos es controlado mensualmente, con la finalidad de mantener los stocks necesarios.

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?

Tenemos una tendencia de rentabilidad creciente.

Información

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Los medios de comunicación actual como del internet, la prensa televisiva y escrita, la competencia, los proveedores y los clientes; nos permiten estar al día.

32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?

Toda información que arriba a la organización siempre es verificada.

Se establecen reuniones con todos los miembros para tomar decisiones conjuntas (para ayuda mutua), en cuanto a los operarios existe una gran colaboración por los comentarios o sugerencias que ellos aportan.

33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?

No lo conocemos.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?

La efectividad es mediana pues no existe un sistema que enlace las computadoras, contamos con a laptop que es utilizada por la producción y otra de escritorio que usa ventas.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales?

La efectividad es buena, ya que ha permitido un buen manejo del negocio, facilita la toma de decisiones. Sin embargo, los equipos computacionales están desactualizados, se podrían dar mejor uso.

Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

La gerencia, conjuntamente con los colaboradores, recaba la información y son partícipes de reuniones para conocer sus opiniones y amparar un mejor sistema de toma de decisiones.

37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

Las decisiones son tomadas por la gerencia.

38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?

En primera instancia se hace un análisis de rentabilidad futura si se trata de una decisión financiera-económica, se analiza el costo – beneficio que esa situación representa, en caso de ser una decisión técnica se usan círculos de apoyo, con toda la organización.

39. ¿Cómo se incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?

Se incluye la información en reuniones, donde se registran todo mediante actas.

40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?

- Asistiendo a cursos de capacitación sobre nuevas técnicas de producción en el sector de la repostería y gastronomía en general.
- Ampliando los sistemas computacionales para mejor manejo de la información.

Contingencias

41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?

En caso de darse esta situación, no existirían mayores dificultades pues el personal está capacitado para realizar todos los procesos operacionales, eso es útil en el caso de la ausencia de alguna persona en su puesto de trabajo.

¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos – servicios?

No existen acciones dispuestas en caso de que esto ocurriera.

42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?

“*Sweet & Delicious*”, está continuamente captando clientes, hay muchas ciudades en las que se mantienen contactos para la venta, si embargo este proceso de ganar un mercado diferente es lento.

43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?

Siempre se esta recibiendo información de la situación en el ambiente externo a la empresa para tomar acciones que no afecten la rentabilidad ni la estabilidad de la misma, se debería validar esta información continuamente con la competencia.

44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?

Se debería tener un plan donde consten convenios con empresas facilitadoras de tecnología, también se podría contactar dulcerías que tengan productos de segunda mano a los cuales acceder. Esto no se lo ha hecho todavía.

1.4. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS

Por medio de las respuestas, que brindo el equipo de trabajo, a las preguntas expuestas anteriormente se pretende verificar y determinar los factores ambientales tanto externos como internos que influyen en el desarrollo actual y futuro de “*Sweet & Delicious*” como organización. A continuación se realizará un breve razonamiento del comportamiento y situación actual de “*Sweet & Delicious*”, con respecto a cada uno de estos factores.

Factores Productivos y Tecnológicos: “*Sweet & Delicious*” al ser una microempresa de reciente constitución y de tipo artesanal, está ubicada en un domicilio en el cual se ha dispuesto un espacio reducido para el desempeño de sus operaciones y esto dificulta el adecuado avance de la producción. La tipología de la empresa retrocede el avance tecnológico de la misma, hay una notoria carencia de máquinas y herramientas que faciliten la realización de los diferentes procesos culinarios de los productos ofertados. Existe el personal adecuado tanto operacional como direccional, sin embargo es necesario incrementar software y equipos computacionales que ayuden a un mejor manejo administrativo.

Factores Económicos y Sociales: La empresa ha demostrado solvencia y fortaleza buscan métodos para cubrir sus obligaciones y su capital operativo. Los precios de su cartera de productos están directamente relacionados con la fluctuación de la competencia y al incremento o decremento de la inflación económica nacional. El ambiente laboral actual es agradable, según la opinión de sus colaboradores. La organización es mayoritariamente de índole familiar. Los trabajadores externos a la familia son temporales y eventuales, sin embargo mantiene la expectativa que la empresa crezca y puedan establecerse dentro de una nómina fija.

Consumidores y competidores: *“Sweet & Delicious”* está en la disponibilidad de mantener sus clientes actuales y prepararse para satisfacer a un mercado más amplio que el actual. Por el momento sus clientes y consumidores en general son selectos por la baja capacidad productiva con la que cuentan. Sus compradores se encuentran satisfechos por la atención recibida y por la calidad de los productos adquiridos. En el sector de la gastronomía tanto artesanal como gourmet existen un gran número de competidores.

CAPITULO 2

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico es una técnica, dentro de la planeación estratégica, de carácter intuitivo, constituye el pilar fundamental del establecimiento de los valores estratégicos, misión, visión y estrategia corporativa de una organización como tal. Para su correcto desempeño es necesario que todo el personal conozca de su existencia y contenido, requiriendo siempre de su colaboración. A continuación y de acuerdo a esta técnica, se definirán los valores estratégicos, misión, visión y estrategia corporativa de la chocolatería “*Sweet & Delicious*”.

2.2. VALORES ESTRATÉGICOS

Son aquellos aspectos que delimitarán la razón de ser, es decir, la personalidad de nuestra empresa determinando así, su cultura organizacional. Para esta definición enlistaremos los aspectos considerados más importantes para “*Sweet & Delicious*”. Estos aspectos serán pensados en todos los eslabones de la cadena de valores de a organización, los mismos no solo implican los valores humanos que se considera el personal debe de presentar, sino también aquellos factores que son estratégicos y claves para el desarrollo de la empresa.

Los que formaran la política que “*Sweet & Delicious*” exige a sus miembros de trabajo y del mismo modo brinda al mercado al cual satisface con sus productos.

Ética y responsabilidad laboral.

Calidad.

Política de producción más limpia y reutilización.

Aprendizaje.

Innovación.

Clima laboral.

Cultura organizacional.

Política de precios.

Responsabilidad con los clientes.

Capital humano.

Recursos productivos.

Productividad y rentabilidad.

Alianzas estratégicas.

Diversificación de productos.

Diversificación de mercados.

Diferenciación de productos.

Política de expansión.

Motivación al personal.

Exclusividad.

Como siguiente paso, ponderaremos estos aspectos, mediante una tabla, cuya estima partirá del 1(menos importante) al 5 (más importante), con la finalidad de filtrar aquellos factores que serán pauta fundamental para el establecimiento de la misión, visión y estrategia corporativa “*Sweet & Delicious*”.

VALORES ESTRATÉGICOS					
	1	2	3	4	5
1 Menos importante					
5 Más importante					
Ética y responsabilidad laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Política de producción más limpia y reutilización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Clima laboral	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Responsabilidad con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Capital humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos productivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productividad y rentabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Alianzas estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificación de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Diversificación de mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciación de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Política de expansión	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación al personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Tabla °1. Ponderación de los Valores Estratégicos

Después de realizar un breve análisis y clasificación a la lista antes mencionada, hemos seleccionado los ocho valores con mayor ponderación; los cuales están descritos, según la perspectiva de los miembros del equipo de trabajo de “*Sweet & Delicious*”. Estos valores, serán los Valores Estratégicos que direccionarán la planificación estratégica – táctica de “*Sweet & Delicious*”. Estos serán socializados con todo el personal el cual los definió de la siguiente manera:

- Ética y responsabilidad laboral.- La honestidad y el cumplimiento con los clientes garantiza su permanencia.
- Calidad.- ¡Dar lo mejor es nuestra obligación!
- Innovación.-Es fundamental para nosotros la creatividad e inventiva en nuestros productos con la finalidad de llamar la atención y mantener expectantes a los consumidores.
- Política de precios.-Es necesario establecer precios adecuados a la capacidad adquisitiva del mercado, competitivos en el mismo y sobre todo precios que garanticen la rentabilidad del negocio.
- Productividad y rentabilidad.- Un producto adecuadamente elaborado, de calidad y en el tiempo solicitado garantiza el crecimiento de la empresa.
- Diversificación de productos.-La variedad en nuestros productos ofertados es indispensable para captar mercado.
- Diferenciación de productos y exclusividad.-Ofrecemos al cliente un producto diferente al de la competencia, basando su elaboración en las exigencias individuales de cada consumidor.
- Política de producción más limpia y reutilización.-Por nuestro bien y el del medio ambiente es importante concientizarnos del adecuado manejo de los recursos útiles en nuestra producción y comercialización.
- Aprendizaje.-El aprendizaje es diario y responsabilidad de todos.

2.3. MISIÓN

Toda organización nace con la finalidad de ofrecer un bien o un servicio a la sociedad, la misión representa este propósito. Podríamos definir a la misión como la razón esencial de la existencia de una organización y su rol en la sociedad que la sostiene. Esta no es definitiva peor estática, sufre modificaciones a lo largo del tiempo, según varían las necesidades y objetivos de la empresa. Es muy importante dentro de este proceso de estructuración determinar la misión organizacional de “*Sweet & Delicious*”. Para realizar la declaratoria de la misión, en primera instancia, responderemos las siguientes preguntas como antecedentes previos, respuestas que nos darán claridad para estipular que es lo que “*Sweet & Delicious*” desea ofrecer al mercado, es decir su misión.

Aspectos previos

- **¿Por qué y para qué existe nuestra organización?**

“*Sweet & Delicious*” existe porque la actual propietaria y su familia tenían la iniciativa de montar un negocio propio, basados en sus aptitudes culinarias decidieron incursionar en el sector gastronómico, específicamente en el de la chocolatería. Con la finalidad de hacer de esta microempresa una prospera compañía, llegar a la industrialización de los productos y en un futuro a su exportación directa.

- **¿Cuáles son sus ventajas competitivas?**

Una gran ventaja es la elaboración artesanal de todos sus productos, pero sobre saber que para su elaboración se utilizan recetas que han pasado de generación en generación en la familia de estos emprendedores, lo cual garantiza la conservación del sabor tradicional de los tan conocidos dulces cuencanos y en sí de toda la comida típica ofertada por “*Sweet & Delicious*”. Otra ventaja es la innovación que representa obtener diseños exclusivos realizados en el chocolate de acuerdo a la necesidad y al gusto de cada cliente.

- **¿Cuáles son o deberían ser sus productos?**

Actualmente sus productos son los chocolates en presentaciones variadas y exclusivas, bocaditos tradicionales de la cocina cuencana y el servicio de catering para recepciones. Deberíamos mantener los productos ya existentes y ampliar nuestra cartera a la línea de la pastelería moderna, todo lo que comprende tortas, helados y pastas.

- **¿Cuál es o debería ser su mercado?**

Por el momento se satisface a ciertos sectores dentro de la zona urbana de ciudad de Cuenca y de algunos cantones cercanos dentro de la provincia del Azuay. Debería ampliarse nuestro mercado, lograr abarcar toda la ciudad de Cuenca, tanto en la zona urbana como la rural; y después acceder a más cantones de la provincia del Azuay, para darse a conocer en el resto de la región austral y el país.

- **¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?**

Actualmente son personas naturales, conocidas de la familia o de sus amistades, unas cuantas empresas privadas y varias instituciones educativas de Cuenca. Creemos firmemente que con un adecuado manejo de la organización, podrían ser en su mayoría instituciones públicas y privadas, comerciantes y, porque no, extranjeros que ayuden a dar a conocer nuestros productos en miras a la exportación.

- **¿Cuál es o debería ser su canal de distribución?**

Hoy nos manejamos por un canal directo, nos encargamos de receptar y entregar los pedidos que nuestros clientes nos efectúen. Deberíamos empezar por separar nuestros canales de distribución ya que solo contamos con las instalaciones donde se preparan los alimentos, mas no con un local de atención directa al cliente. Los supermercados y demás locales de comercio de alimentos serian un excelente canal de distribución.

- **¿Cuál es y podría ser la evolución de su sector?**

El sector en el cual desempeña sus funciones es el sector de la gastronomía, el actual gobierno presta mejores garantías para el progreso de este sector económico en el país. Creemos que su futuro es prometedor, el rescate de las tradiciones culinarias de nuestros pueblos es un buen impulso para que empresas como “Sweet & Delicious”. Continuemos emprendiendo propuestas.

- **¿Cuáles son y podrían ser sus intereses sobre rentabilidad y competitividad?**

Mantener la actual rentabilidad que redondea el 30 % y ser más competitivos. Mejorar la guía de proveedores, buscar más opciones de obtención de materia prima directa, reducir intermediarios.

- **¿Qué valores son o deberían ser importantes?**

La ética y responsabilidad con los clientes, la diversidad y diversificación de los productos de la mano con la exclusividad, son valores sumamente importantes. Deberíamos priorizar el aprendizaje de los trabajadores y su constante capacitación.

- **¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, stakeholders y sociedad?**

En la actualidad la empresa se sustenta con capital propio, deberíamos trabajar con proveedores a crédito y contar con el apoyo financiero de alguna institución bancaria sólida. La sociedad cuencana es todavía muy conservadora y su demanda por las tradiciones culinaria mantiene el negocio.

- **¿Qué consideraciones hay sobre sus recursos productivos?**

Existe infinidad de insumos y materias primas para realizar sus productos, los mismos que están a nuestro alcance y son de fácil adquisición, existen fluctuaciones en los costos cuando se da especulación de precios en el mercado. Además ciertos productos de origen vegetal y animal son estacionarios eso hace que sus costos también sufran variaciones.

Una vez analizado, conjuntamente con los miembros del equipo de trabajo de “*Sweet & Delicious*”, razones que hacen posible su existencia, procedemos a declarar la misión organizacional de esta microempresa.

Declaratoria de la misión

La misión de “*Sweet & Delicious*” es, elaborar los mejores chocolates personalizados y comida tradicional y gourmet de alta calidad para el mercado local y nacional; productos logrados mediante exclusivas técnicas artesanales en un entorno de constante innovación.

Para ello estamos comprometidos a:

- Mantener la ética y la responsabilidad con nuestros clientes proporcionándoles productos alimenticios de excelente calidad y sanidad.
- Mantener la innovación en nuestros productos y la conservación de aquellas recetas típicas, adecuándose siempre a los requerimientos de los clientes.
- Promover un adecuado ambiente laboral para los colaboradores, que permita su capacitación constante y facilite su autorrealización personal.
- Ser una empresa emprendedora con visión internacional que garantice su desarrollo organizacional.

2.4. VISIÓN

La visión organizacional sirve para mirar el futuro que como empresa se desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Para poder establecer la declaratoria de la visión de la organización, responderemos a las siguientes preguntas, que nos delimitaran las acciones a tomar para poder cumplir nuestras expectativas a futuro.

Aspectos previos

- **¿Cuál es clave para el futuro de la organización?**

La innovación y la exclusividad en los productos y la garantía de una correcta y saludable elaboración.

- **¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá hacer en el futuro?**

Ofrecer recetas exclusivas y dar el paso a la adecuada industrialización de la comida tradicional cuencana.

- **¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?**

Excelente ambiente laboral, solidez para invertir, calidad y calidez en sus productos.

- **¿Qué valores deberán ser potenciados?**

La ética y la responsabilidad hacia los clientes, la diversificación y la diferenciación.

- **¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?**

Mantener la producción personalizada, Brindando a los clientes costos justos y reales.

- **¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?**

Ampliar los horizontes de los mercados a abastecer, consolidarse como una organización en vías de desarrollo.

- **¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?**

La exportación de nuestros productos y así lograr la apertura de nuevos mercados.

Después de estudiar y comprender cuál es la proyección que desea crear “*Sweet & Delicious*”, procedemos a declarar la visión organizacional de esta empresa.

Declaratoria de la visión

Seremos, dentro de los próximos cinco años, una confitera de reconocimiento local y nacional e internacional, que apoye al desarrollo económico de la región y promueva la industrialización de ciertos productos alimenticios tradicionales de Ecuador, con el fin de lograr su exportación y así exceder las expectativas de nuestros clientes actuales y futuros.

2.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa es una parte fundamental del pensamiento estratégico, es el proceso que determina las directrices que requiere la empresa para poder cumplir con la misión y visión que se establecido previamente. De igual manera como hemos declarado los tan importantes aspectos anteriores como, la misión y visión de la organización; responderemos previamente a preguntas claves para el desarrollo de la estrategia corporativa de la misma.

Aspectos importantes

- **¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de nuestro interés?**

El sector de la gastronomía en el Ecuador se encuentra en pleno desarrollo, es un sector que en los últimos años ha tomado mayor trascendencia dentro de la economía nacional. La tendencia es un paulatino crecimiento. Existen universidades que han promovido la capacitación en estas áreas creando carreras afines que ayuden al sector turístico y gastronómico nacional.

- **¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?**

Se pretende alcanzar el mercado nacional. Para en un futuro lograr la anhelada exportación de nuestros productos.

- **¿Cómo llegaremos a ellos?**

Mediante canales de distribución que actúen como contactos. Ofertando productos exclusivos y de elaboración tradicional.

- **¿Quiénes serán nuestros competidores?**

La competencia directa son todas aquellas organizaciones multinacionales que ofertan productos similares a los de “*Sweet & Delicious*”.

- **¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?**

La atención personalizada y elaboración tradicional de nuestros productos

- **¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?**

La innovación en la tecnología actual disponible, la actualización en implementos para agilizar los procesos productivos.

- **¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?**

La acción de esperar que el cliente busque nuestros productos o servicios.

- **¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?**

El conocimiento del personal mediante la digitalización de las recetas manejadas. La utilización de equipos más modernos.

- **¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?**

Poder llegar a clientes ecuatorianos y extranjeros ofreciendo la delicadeza y exquisitez de la comida ecuatoriana, ser una organización rentable que este en la capacidad de ofrecer fuentes de trabajo.

- **¿Qué valores estratégicos deben promoverse?**

Los más importantes como el aprendizaje, la diferenciación y la diversificación de productos.

Entonces los factores estratégicos más importantes de la empresa.

Factores estratégicos

- Requerimientos del cliente
- Productos ofertados al mercado
- Capital humano
- Planes de exportación
- Canales de distribución
- Introducción de tecnología
- Proveedores y materias primas
- Capacitación y desarrollo
- Servicio y atención al cliente

El siguiente paso en este proceso será ponderar la anterior lista de factores con la finalidad de encontrar los cinco aspectos más importantes, que la organización considera, para alcanzar sus metas antes planteadas. Dentro de estos cinco factores destacaremos uno, lo llamaremos Fuerza Motora, recibe este nombre puesto que al ser el factor más importante, es el eje de funcionamiento de “*Sweet & Delicious*”.

La siguiente tabla muestra los factores estratégicos colocados en orden vertical y en orden horizontal, con el objeto de confrontarlos entre sí, para obtener los más relevantes, la calificación otorgada será 0 no importante, 1 importante.

	Requerimientos del cliente.	Productos ofertados al mercado	Capital humano.	Planes de Exportación.	Introducción de tecnología.	Proveedores y materias primas	Capacitación y desarrollo.	Servicio y atención al cliente	TOTAL (1)
Requerimientos del cliente.		1	1	1	0	1	1	1	6
Productos ofertados al mercado			1	0	1	1	0	1	4
Capital humano.				0	0	0	0	1	1
Planes de Exportación.					1	0	1	0	2
Introducción de tecnología.						1	1	0	2
Proveedores y materias primas							0	0	0
Capacitación y desarrollo.								1	1
Servicio y atención al cliente									0
VERTICALES (0)	0	0	0	2	2	2	3	2	
HORIZONTALES (1)	6	4	1	2	2	0	1	0	
TOTAL	6	4	1	4	4	2	4	2	
ORDEN DE PRIORIDAD	1	2		3	5		4		

Tabla N°2. Ponderación de los Factores Estratégicos

Por ende, la fuerza motora del equipo de trabajo y sus factores claves de éxito son:

Fuerza motora:

- Requerimiento del cliente.
 - Factores clave de éxito:
- Productos ofertados al mercado
- Capacitación y desarrollo
- Introducción de tecnología
- Planes de Exportación

A continuación y basados en los resultados que ofrece el anterior proceso de calificación de los factores estratégicos que predominan en “Sweet & Delicious”, efectuaremos la declaratoria de su estrategia corporativa

Declaración de estrategia corporativa

La fuerza impulsora que son los “Requerimientos del cliente” de “*Sweet & Delicious*”, nos indica que los productos que vamos a ofertar en el mercado son trascendentales en el futuro de la empresa y están basados en los siguientes factores claves de éxito:

- Nuestra diversidad y exclusividad de productos alimenticios ofertados hacia nuestros clientes para la completa satisfacción de sus necesidades.
- Nuestros colaboradores son fundamentales para el desarrollo económico-organizacional de la empresa, conjuntamente con su constante perseverancia y renovación de sus conocimientos.
- Nuestra adecuada gestión en la búsqueda de nueva tecnología que sea útil en la aspiración de llegar a la industrialización de algunos de nuestros productos
- Nuestra capacidad de abarcar el mercado y visualizarnos hacia nuevos horizontes, nos permite estar al alcance de nuestros clientes en el exterior.

2.6. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS

El cambio cultural y el actual mercado competitivo crean la necesidad de conocer y comprender la filosofía, enfoque, visión y misión que debe tener una empresa. Saber por qué existimos, en qué creemos, qué queremos ser y sobre todo qué estrategias nos ayudaran a alcanzar nuestras expectativas actuales y futuras. Muchas microempresas creen que sólo las grandes compañías deben y están en la capacidad de crear una estrategia que fomente su desarrollo. Como sabemos toda empresa tiene como finalidad la producción de un determinado bien o servicio en pos de satisfacer una o varias necesidades de la sociedad, cuyo propósito inmediato es el retorno financiero que supere el costo de dicha producción.

Esta es la razón suficiente para que una organización sin importar su tamaño o estatus dentro del mercado, establezca los parámetros estratégicos obtenidos en este capítulo y que todos los miembros sepan con exactitud cuál es su contribución personal para que su empresa realice su meta principal y en si todos sus planes a corto, mediano y largo plazo. En conclusión, dentro de la planeación organizacional, los valores, misión, visión y estrategia corporativa son ejes fundamentales para obtener resultados estratégicos, como por ejemplo; empresarios satisfechos y seguros del camino de su negocio, clientes encantados de saber qué es lo que se les ofrece y expectantes de lo que se les podrá ofrecer, procesos efectivos y personal competente y motivado.

Las que hoy conocemos como magnánimas empresas nos demuestran que para llegar a serlo tuvieron que visualizarse grandes desde que eran pequeñas; “IBM nació de un negocio de artículos de oficina que se desplazó con lentitud hacia la informática. En la actualidad la misión de IBM no es producir computadoras, sino ofrecer a sus clientes soluciones rápidas y creativas a problemas de gerencia de la información. Los computadores son sólo los medios y los instrumentos con que ella cuenta para cumplir su finalidad”².

² CHIAVENATO, Idalberto; Administración: teoría, proceso y práctica Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

Y así, como ésta muchas otras grandes organizaciones surgieron gracias a que supieron aplicar de la manera adecuada este tipo de herramientas empresariales. Para una empresa de reciente nacimiento como “*Sweet & Delicious*”, resulta motivador tener tempranamente ya definidos su horizontes y afirmar mejor su presencia dentro del mercado con una estratégica carta de presentación como lo es, que sus empleados, clientes y sociedad en general sepan que es lo que oferta al mundo y hacia donde encaminan sus esfuerzos.

CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica consiste en tomar decisiones globales y genéricas por anticipado. Poner en práctica todos los niveles de la empresa, detallándola y subdividiéndola de la manera adecuada. La Planeación estratégica o planeación a largo plazo,³ “es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional.”

3.1. PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Es un proceso que nos permitirá, mediante un análisis minucioso e intuitivo, establecer la futura posición de “*Sweet & Delicious*” en el futuro; con la finalidad de convertir la misión, visión y estrategias en planes venideros que sean viables. La planeación al contrario de la estrategia se enfoca en definir qué es lo que la empresa debe realizar para alcanzar sus objetivos proyectados hacia el futuro. Para ello es necesario considerar a la empresa como un conjunto sinérgico, es decir, involucrar a todos en el proceso de planeación.

De esta manera promovemos el compromiso y la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización para lograr los propósitos anhelados.

³ CHIAVENATO, Idalberto; Administración: teoría, proceso y práctica Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

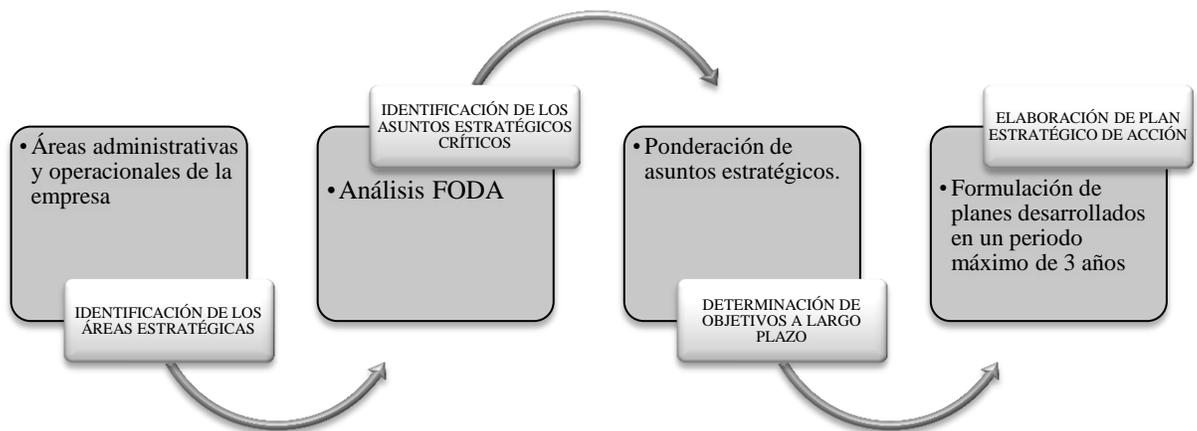


Figura N°1. Etapas de la Planeación Estratégica

3.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÁREAS Y ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS

La planeación estratégica está basada en objetivos a largo plazo, los cuales provienen de las necesidades específicas de las áreas y asuntos que la empresa considere esenciales para el desarrollo de su pensamiento estratégico. A continuación mediante tablas de clasificación y ponderación determinaremos dichas ⁴áreas y asuntos estratégicos críticos de “*Sweet & Delicious*”.

⁴ CORONEL, Iván; Planeación Estratégica Táctica/ Ecuador. Sed.2008.45p.Es.

3.2.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS

Las áreas estratégicas críticas son aquellas que permitirán a la organización alcanzar la posición aspirada a futuro por parte de “Sweet & Delicious”, ya que esta nos brinda mayor información sobre los ámbitos en los que se aspira se desarrolle la organización. Como áreas estratégicas críticas destacamos las siguientes:

ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS				
ÁREA ESTRATÉGICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Gerencia General	X			Se encarga de la gestión integral de la empresa y abarca el manejo de los procesos administrativos y operacionales.
Ventas	X			Se responsabiliza de comercializar los productos que se ofertan, efectúa la logística de recepción de los pedidos y realiza un correcto sondeo de las exigencias de nuestros clientes.
Distribución			X	Realiza la distribución de los productos ya elaborados para nuestros clientes.
Marketing	X			Facilita la búsqueda asertiva de nuevos mercados, analiza nuevos canales de distribución ajenos a la empresa. Promociona la organización.
Investigación y Desarrollo		X		Busca nueva tecnología que ayude a la facilidad de los procesos.
Producción	X			Es el conjunto de procesos productivos entrelazados para la elaboración de productos alimenticios; implica la supervisión de los procesos operacionales internos.

Tabla N°3. Selección de las Áreas Estratégicas Críticas.

Consideramos aquellas áreas de la empresa a las cuales hemos clasificado con A (más importantes), por ende, estas serían:

- **Gerencia General:**
Se encarga de la gestión integral de la empresa y abarca el manejo de los procesos administrativos y operacionales.
- **Ventas:**
Se responsabiliza de comercializar los productos que se ofertan, efectúa la logística de recepción de los pedidos y realiza un correcto sondeo de las exigencias de nuestros clientes.
- **Marketing:**
Facilita la búsqueda asertiva de nuevos mercados, analiza nuevos canales de distribución ajenos a la empresa. Promociona la organización.
- **Producción:**
Es el conjunto de procesos productivos entrelazados para la elaboración de productos alimenticios; implica la supervisión de los procesos operacionales internos.

3.2.2. ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS

Los asuntos estratégicos críticos son aquellos factores de mayor importancia dentro de la organización que influirán para el cumplimiento de la misión, visión y estrategias de “*Sweet & Delicious*”, para determinar dichos asuntos realizaremos un estudio constituido por el análisis FODA. El análisis FODA nos permitirá observar cómo se encuentra “*Sweet & Delicious*”, tanto de modo interno como externo.

- **Análisis FODA** (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

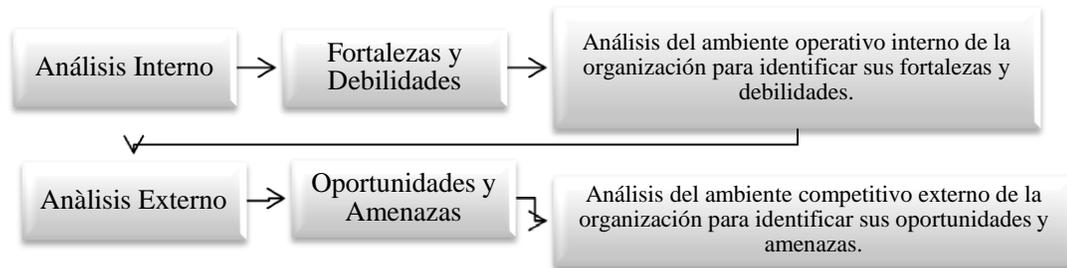


Figura N°2. Esquema explicativo del Análisis FODA

Ahora enlistaremos y clasificaremos aquellos asuntos, que son estratégicos, y a la vez críticos para la resolución y cumplimiento del planeación.

ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS			
ASUNTO ESTRATÉGICO			
	PONDERACIÓN		
	A	B	C
FORTALEZAS:			
Tenemos la capacidad de innovar los productos.	X		
Contamos con capital humano proactivo.	X		
Obtenemos rentabilidades altas.		X	
Existe crecimiento económico de la organización.		X	
Hay planes de exportación de productos.		X	
DEBILIDADES:			
Carencia de personal dedicado a la I&D.		X	
Prescindimos de personal especializado.	X		
Necesitamos actualizar la cartera de productos.	X		
OPORTUNIDADES:			
Posibilidad de exportar cartera de productos	X		
Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.	X		
Oportunidad de encaminarse hacia la industrialización.	X		
AMENAZAS:			
Existe desconfianza por parte de entidades bancarias hacia el sector artesanal.	X		
Existen políticas gubernamentales desfavorables para la empresa.	X		
El sector artesanal cuenta con un mercado nacional saturado.	X		
Hay limitado acceso directo a la tecnología.		X	

Tabla N°4. Análisis FODA

De ahí aquellos asuntos calificados con A, es decir de mayor importancia son:

Fortalezas.

- Tenemos la capacidad de innovar nuestros productos.
- “*Sweet & Delicious*” cuenta con capital humano proactivo.

Debilidades:

- Prescindimos de personal especializado.
- “*Sweet & Delicious*” necesita actualizar su cartera de productos.

Oportunidades:

- Existe la posibilidad de exportar cartera de productos.
- Existe la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.
- “*Sweet & Delicious*” tiene la oportunidad de encaminarse hacia la industrialización.

Amenazas:

- Existe desconfianza por parte de entidades bancarias hacia el sector artesanal.
- Existen políticas gubernamentales desfavorables para la empresa.
- El sector artesanal cuenta con un mercado nacional saturado.
- Hay limitado acceso directo a la tecnología.

3.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

3.3.1. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y visión de la empresa.⁵“Los objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. (...), los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha.” Los objetivos a largo plazo permitirán a la organización establecer los procedimientos a desarrollar para que “*Sweet & Delicious*” cumpla con la misión, visión y las estrategias de la misma proyectadas a futuro. Para poder definir los objetivos empresariales, que serán la guía de trabajo de “*Sweet & Delicious*” para los próximos 5 años, es fundamental conocer que estos se pueden agrupar en cuatro categorías⁶:

1. La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
2. La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.
3. La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad.
4. La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto; Administración: teoría, proceso y práctica Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

⁶ MAYER, Jean; *Objectifset stratégies de l'entreprise, approche théorique et méthodologique*, París, pp. 43

Por ende, utilidad, expansión, seguridad y autonomía son los objetivos principales de la empresa, con la finalidad de obtener una supervivencia y crecimiento empresarial. Los objetivos que determinemos deberán guiar a “*Sweet & Delicious*” a generar utilidades tanto en cantidad como eficiencia, cuestión fundamental para su proyección empresarial en el mercado. Para su evaluación cada uno de los objetivos debe ser viable, es decir, que garantice que exista una manera de hacerlo, deben ser medibles o en sus defectos verificables, así sabremos si se cumplió con lo establecido luego de un periodo determinado en el cual se evaluarán, contestando afirmativamente a las siguientes preguntas⁷:

- ¿El objetivo a largo plazo es pertinente o viable?
- ¿El objetivo a largo plazo es medible y verificable?
- ¿El objetivo a largo plazo es realista y alcanzable?
- ¿El objetivo a largo plazo es flexible y adaptable?
- ¿El objetivo a largo plazo es claro y conciso?
- ¿El objetivo a largo plazo es consistente?

A continuación, mediante un cuadro comparativo confrontaremos las áreas y los asuntos estratégicos críticos de “*Sweet & Delicious*”, con la finalidad de determinar los objetivos a largo plazo que se trabajarán en dichas áreas.

⁷CORONEL, Iván; Planeación Estratégica Táctica/ Ecuador. Sed.2008.45p.Es.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO		
ÁREA ESTRATÉGICA	ASUNTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A LARGO PLAZO
PRODUCCIÓN	Tenemos la capacidad de innovar nuestros productos.	Contar con el personal capacitado para la elaboración de productos, atractivos e innovadores, a lo largo de los próximos 3 años.
MARKETING	El sector artesanal cuenta con un mercado nacional saturado.	Ampliar en al menos 30% la cartera de clientes dentro de los próximos 3 años.
GERENCIA	Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.	Lograr convenios con al menos con 5 proveedores, en los próximos 3 años.
VENTAS	Existe la posibilidad de exportar cartera de productos.	Posicionar la empresa en el mercado internacional donde se comercialicen nuestros productos en los próximos 5 años.
PRODUCCIÓN	Hay limitado acceso directo a la tecnología.	Ampliar la capacidad instalada de la empresa, en un 40 %, utilizando tecnología nueva en los siguientes 3 años.

Tabla N°5. Objetivos a Largo Plazo

Entonces los objetivos a largo plazo serán:

- **Producción**

Tenemos la capacidad de innovar nuestros productos.

Objetivo a largo plazo: Contar con el personal capacitado para la elaboración de productos, atractivos e innovadores, a lo largo de los próximos 3 años.

- **Marketing**

El sector artesanal cuenta con un mercado nacional saturado.

Objetivo a largo plazo: Ampliar en al menos 30% la cartera de clientes dentro de los próximos 3 años.

- **Gerencia**

Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.

Objetivo a largo plazo: Lograr convenios con al menos con 5 proveedores, en los próximos 3 años.

- **Ventas**

Existe la posibilidad de exportar cartera de productos.

Objetivo a largo plazo: Posicionar la empresa en el mercado internacional donde se comercialicen nuestros productos en los próximos 3 años.

- **Producción**

Hay limitado acceso directo a la tecnología.

Objetivo a largo plazo: Ampliar la capacidad instalada de la empresa, en un 40 %, utilizando tecnología nueva en los siguientes 3 años.

3.2.4. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

En este punto se identifican los asuntos estratégicos críticos que ayudarán a lograr los objetivos planteados a largo plazo. Además definir cuales eventos o actividades a corto plazo conllevan su realización. A continuación en didácticos cuadros explicaremos el desarrollo de dichas actividades en periodos trimestrales dentro de un máximo de tres años, estas en secuencia darán por culminado cada uno de los objetivos futuros. Además determinarán responsables y el modo en el cuál se pretende medir sus logros.

PLAN ESTRATEGICO DE ACCIÓN															
ÁREA ESTRATÉGICA:											Producción				
ASUNTO ESTRATÉGICO:											Tenemos la capacidad de innovar nuestros productos.				
OBJETIVO A LARGO PLAZO:											Contar con el personal capacitado para la elaboración de productos, atractivos e innovadores, a lo largo de los próximos 3 años.				
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Publicar el requerimiento de personal.													Publicación en diarios locales.	Gerencia	Requerimiento publicado.
Realizar entrevistas personales a aspirantes.													Test de aptitudes.	Gerencia	Resultados de evaluación.
Seleccionar el personal adecuado.													Entrevistas analizadas.	Gerencia y Producción	Contrato de nuevo personal.
Capacitar al nuevo personal contratado													Cursos capacitación	Gerencia y Producción	Certificados de cursos.
Evaluar su desempeño por medio de resultados.													Test de desempeño.	Gerencia y Producción	Reportes de ventas mensuales.
ÁREA ESTRATÉGICA:											Marketing				
ASUNTO ESTRATÉGICO:											El sector artesanal cuenta con un mercado nacional saturado.				
OBJETIVO A LARGO PLAZO:											Ampliar en al menos 30% la cartera de clientes dentro de los próximos 3 años.				
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Aumentar de personal de ventas.													Publicación en diarios locales.	Gerencia y Ventas	Contrato de nuevo personal.
Implementar planes de publicidad.													Valor económico de publicidad.	Gerencia y Ventas	Física e informes de resultados.
Promocionar local y nacionalmente los productos													Gastos de promoción.	Gerencia y Ventas	Física e informes de resultados.
Crear un nuevo sistema de captación de clientes													Personal de ventas capacitado.	Gerencia y Ventas	Sistema de captación.
Evaluación de desempeño por resultados.													Test de desempeño.	Gerencia y Ventas	Reportes de ventas mensuales.

ÁREA ESTRATÉGICA:												Gerencia			
ASUNTO ESTRATÉGICO:												Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.			
OBJETIVO A LARGO PLAZO:												Lograr convenios con al menos con 5 proveedores, en los próximos 3 años.			
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Calificar a proveedores.													Listado de proveedores.	Gerencia	Obtención de ponderación
Identificación constante de nuevos proveedores													Personal de gerencia.	Gerencia	Resultados de producción
Establecer convenios con proveedores													Personal de gerencia.	Gerencia	Suscripción de convenios
Analizar funcionamiento de proveedores													Personal de gerencia.	Gerencia	Documentos de asociación
ÁREA ESTRATÉGICA:												Ventas			
ASUNTO ESTRATÉGICO:												Existe la posibilidad de exportar cartera de productos.			
OBJETIVO A LARGO PLAZO:												Posicionar la empresa en el mercado internacional donde se comercialicen nuestros productos en los próximos 3 años.			
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Definir cartera de productos a exportar.													Productos a exportar.	Producción	Catálogo de productos.
Enviar al personal de ventas a estudiar el mercado exterior.													Personal de ventas y gastos de viáticos.	Gerencia y Ventas	Informe de estudio de mercado exterior.
Buscar canales de distribución ajenos a la empresa.													Personal de ventas y lista de posibles distribuidores	Ventas	Listado de nuevos distribuidores externos.
Obtener permisos de exportación.													Gastos de trámites y documentos.	Gerencia.	Documentos de exportación.

ÁREA ESTRATÉGICA:												Producción				
ASUNTO ESTRATÉGICO:												Hay limitado acceso directo a la tecnología.				
OBJETIVO A LARGO PLAZO:												Ampliar la capacidad instalada de la empresa, en un 40 %, utilizando tecnología nueva en los siguientes 3 años.				
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Investigar software de pastelería.														Investigación	Gerencia	Información de productos investigados.
Identificar maquinaria a utilizar.														Investigación	Gerencia	Información de productos .investigados.
Adquirir tecnología seleccionada														Valor económico de tecnología	Gerencia	Física.
Implementar tecnología en procesos productivos														Personal de producción.	Gerencia	Física.

Tabla N°6. Plan Estratégico de Acción

Por consiguiente se redactarán con cada uno de los puntos del Plan Estratégico de Acción.

- Contar con el personal capacitado para la elaboración de productos, atractivos e innovadores, a lo largo de los próximos 3 años.

Para ello se ha determinado la necesidad de contratar nuevo personal especializado dentro de la producción, por ende se publicará en los periódicos locales el requerimiento de la empresa. Después se realizarán las respectivas entrevistas a los aspirantes y se desarrollará el normal proceso de selección de personal. Una vez terminado el proceso se contratará al personal que haya resultado idóneo en la evaluación de aptitudes. Procedimiento que estará a cargo de la Gerencia, contando siempre con la opinión de los procesos vinculados como los son producción y ventas.

Es muy importante que una vez determinadas las fortalezas y las falencias de nuestro personal, se busquen y se establezcan los temas en los cuales se capacitarán al equipo de trabajo con la finalidad de obtener los trabajadores especializados que desarrollen productos innovadores. Resulta sumamente necesario medir el trabajo que realicen los funcionarios escogidos para esta área, ya sea mediante la elaboración de los productos planteados y el análisis del grado de complejidad que se puede dar en la producción y también por medio de los resultados de un sondeo, con el cual mediremos la aceptación que se da, en el mercado, a los productos.

- Ampliar al menos 30% la cartera de clientes dentro de los próximos 3 años.

La publicidad y la promoción de los productos es un asunto mayoritariamente encargado al área de Marketing. Para que logremos ampliar la cartera de productos es fundamental que el cliente conozca de ellos, se contratará los medios necesarios que logren este posicionamiento de la empresa y sus productos. Estas actividades serán constantes a lo largo del periodo propuesto en el Plan Estratégico. El mercado local está saturado, por ello será fundamental darse a conocer paulatinamente en las regiones cercanas y en todo el país. Todo emprendimiento requiere de su evaluación, la mejor manera de evaluar será mediante el índice de ventas.

- Lograr convenios con al menos con 5 proveedores, en los próximos 3 años.

Es fundamental primero clasificar a los proveedores actuales, seleccionar aquellos considerados como efectivos para el desarrollo de la organización. Una vez identificados se intensificarán las relaciones comerciales mediante convenios suscritos por los periodos solicitados. Todo esto estará bajo la responsabilidad de la Gerencia, como representante legal, sin obviar la opinión del equipo administrativo.

- Posicionar la empresa en el mercado internacional donde se comercialicen nuestros productos en los próximos 3 años.

Para cumplir con estos objetivos el primer paso es definir la cartera de productos que serían enviados al mercado internacional, una vez establecida, se programarán viajes a Perú y Panamá con la intención de estudiar el comportamiento del mercado y definir las zonas estratégicas de comercialización. Además es importante gestionar posibles Canales de distribución de nuestros productos en estos nuevos mercados. Estas actividades serán encargadas al personal de ventas. Mientras tanto se agilizarán los trámites y obtención de documentos que nos establezcan como exportadores.

- Ampliar la capacidad instalada de la empresa, en un 40 %, utilizando tecnología nueva en los siguientes 3 años.

En primera instancia se investigarán nuevas técnicas y maquinarias de producción en el área de la gastronomía, seleccionando aquella tecnología idónea para los procesos productivos propios de nuestra organización. Una vez analizada y seleccionada la tecnología, se accederá a la compra. La adquisición de dicha maquinaria demanda un normal estudio de costo beneficio a cargo de todo el equipo administrativo bajo la dirección, siempre, de la gerencia. El siguiente paso será enlazar los actuales procesos a la nueva tecnología.

3.3. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS

En este capítulo hemos segmentado y priorizado las áreas de “*Sweet & Delicious*”, y dentro de cada área, fundamental para el desarrollo de la empresa, sus asuntos estratégicos críticos, sobre los cuales requerimos trabajar. Una vez detectada la ventaja o desventaja que se presentan en dichos aspectos, procedimos a identificar cual será el objetivo que los resuelva. Al reconocer el horizonte futuro a seguir, es decir los objetivos a largo plazo, es necesario especificar qué acciones nos llevaran a alcanzarlos. Esas acciones deben de presentar un periodo límite, los recursos y sus responsables que permitirán lograr las proyecciones de la empresa. Este proceso es la elaboración de un Plan Estratégico de Acción. Con ello edificamos una guía de actividades y un verificador de su avance. Es plasmar la misión y estrategia de “*Sweet & Delicious*”, en un planificación cumplible. La planeación estratégica sin duda afecta toda la organización debido a sus consecuencias futuras.

En esta caso, “*Sweet & Delicious*”, sabe que va a crecer al aumentar su mercado tanto local como nacional y fijar una aspiración, de hacerlo internacionalmente. Para poder satisfacer un mercado más amplio y estar siempre a la vanguardia de lo que el cliente actual exige debe de contratar personal que ayude a lograr estas expectativas.

Además, deberá innovar y desarrollar su capacidad productiva, tomada de la mano de la implantación de nueva tecnología que garantice un mejor flujo productivo, disminución de tiempos de espera y una mayor capacidad instalada en sus procesos; al igual que un producto de mejor calidad. Al ser una microempresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios es importante fomentar la variedad, la calidad y la salubridad necesaria.

CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN TÁCTICA

4.1. PLANEACIÓN A CORTO PLAZO

Si bien la planeación estratégica se decide en el nivel jerárquico de la organización, en la cual se establece la empresa como un todo unitario y la afecta largo plazo, es necesario implementar planes en los niveles jerárquicos inferiores de la empresa, en donde se van a realizar las tareas que nos ayuden a que dicha planeación estratégica se efectúe en el tiempo esperado y según lo proyectado. “⁸(...) el nivel intermedio de la planeación estratégica requiere subdividirse en planes tácticos, para que las decisiones estratégicas allí contenidas sean moldeadas y convertidas en planes que se puedan emprender (...)”. Por ende, la planeación táctica o planeación a corto plazo establece los resultados que son necesarios para cumplir con la misión y visión de la empresa. Además consiste en asignar responsables que se encargarán de cumplir y llegar a dichos resultados, los mismos que deberán cumplirse dentro del tiempo establecido y que nos ayudarán a definir parámetros de acción.

⁸CHIAVENATO, Idalberto; Administración: teoría, proceso y práctica Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

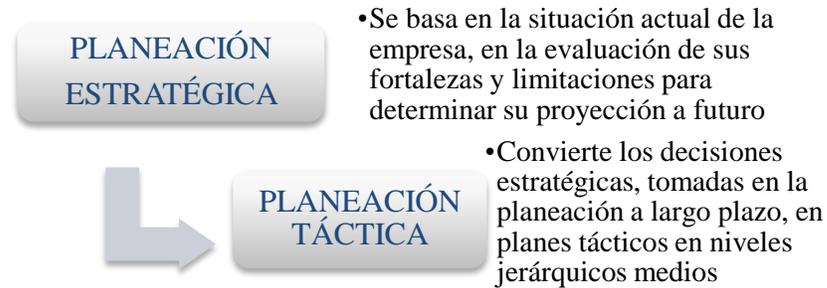


Figura N°3. Interrelación entre Planeación Estratégica y Planeación Táctica

La diferenciación de la planeación estratégica de la táctica es de modo relativo ya que la segunda está contenida en la primera, Las características más importantes en la planeación táctica son:⁹

1. **Nivel de decisiones:** la planeación táctica se decide y desarrolla en los escalones medios de la empresa, es decir, en el nivel intermedio.
2. **Dimensión temporal:** la planeación táctica está dimensionada a mediano plazo.
3. **Amplitud de efectos:** las decisiones implicadas en la planeación táctica abarcan partes de la empresa, es decir su amplitud es departamental.

4.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS, CUESTIONES CRÍTICAS E INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

La planeación a corto plazo se basa en determinar qué área de la empresa es crítica para desarrollar acciones y esfuerzos que generen resultados en la misma; resuelve cuestiones que cada área requiere y especifica los indicadores que midan que esos aspectos se solucionen satisfactoriamente.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto; Administración: teoría, proceso y práctica Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

A continuación mediante tablas de clasificación y ponderación determinaremos dichas ¹⁰áreas críticas de resultados, cuestiones críticas e indicadores claves de desempeño de “*Sweet & Delicious*”.

4.2.1. ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS

Son ámbitos en los que se deben alcanzar resultados dentro de un año, los mismos que darán paso a la determinación de los objetivos a corto plazo y que requieren de gestión estratégica. Mediante una tabla de ponderación detallaremos las áreas críticas de la “*Sweet & Delicious*”, dentro de las áreas antes especificadas en la Planeación Estratégica.

ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADO				
AREA ESTRATÉGICA	ÁREA CRÍTICA	PONDERACIÓN		
		A	B	C
GERENCIA GENERAL	Gestión del capital humano.	X		
	Alianzas estratégicas.	X		
	Contabilidad de costos.		X	
VENTAS	Sondeo de productos.		X	
	Planeación de ventas.		X	
	Gestión financiera.		X	
	Investigación de tecnología.	X		
PRODUCCIÓN	Cartera de nuevos productos.	X		
	Productividad.		X	
	Capacidad operacional.		X	
	Mantenimiento industrial.		X	
	Producción.	X		
MARKETING	Imagen empresarial.		X	
	Búsqueda de nuevos mercados.		X	
	Gestión de canales de distribución.		X	
	Planes de exportación.	X		

Tabla N°7. Áreas Críticas de Resultados

¹⁰ CORONEL, Iván; Planeación Estratégica Táctica/ Ecuador. Sed.2008.45p.Es.

Una vez enlistadas todas estas áreas, levantadas mediante ponderaciones las 8 áreas críticas de resultados, primordiales de la organización, son:

- **Gestión del capital humano:**

“*Sweet & Delicious*” carece de personal especializado en ciertos procesos productivos.

- **Alianzas estratégicas:**

Se requiere establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones.

- **Investigación de nueva tecnología:**

Necesitamos de nuevas técnicas y maquinarias para la elaboración de productos en pastelería.

- **Cartera de nuevos productos:**

No se posee catálogos actualizados de los productos ofertados hacia el mercado.

- **Producción:**

Requerimos aumentar la capacidad instalada para satisfacer la demanda existente y la deseada ampliación de mercado.

- **Planes de exportación:**

“*Sweet & Delicious*” pretende buscar canales de distribución internacionales de sus productos para su posterior exportación.

4.2.2. CUESTIONES CRÍTICAS DE RESULTADO

Son los asuntos de la organización que requieren tratarse durante un año para lograr los resultados deseados en “*Sweet & Delicious*”. Para determinar las cuestiones críticas nos basaremos en el análisis FODA ya realizado previamente en el capítulo anterior, ponderaremos las cuestiones a tratar encontradas en cada asunto estratégico crítico, así tenemos:

CUESTIONES CRITICAS DE RESULTADO					
ÁREAS ESTRATÉGICAS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS	CUESTIÓN CRÍTICA DE RESULTADO	PONDERACIÓN		
			A	B	C
PRODUCCIÓN	Tenemos la capacidad de innovar los productos.	Estamos desarrollando métodos para la elaboración de nuevos productos.	X		
PRODUCCIÓN	Contamos con capital humano proactivo.	Se capacitará constantemente al personal.		X	
GERENCIA	Prescindimos de personal especializado.	Contratar personal especializado.		X	
VENTAS Y PRODUCCION	Necesitamos actualizar la cartera de productos.	Necesitamos elaborar catálogos actualizados de los productos.	X		
MARKETING	El sector artesanal cuenta con un mercado nacional saturado.	Requerimos optimizar la gestión de ventas.	X		
VENTAS	Existe la posibilidad de exportar cartera de productos.	La empresa busca ampliar su mercado.	X		
GERENCIA	Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.	Existe la oportunidad de llevar a cabo convenios estratégicos.	X		
PRODUCCIÓN	Oportunidad de encaminarse hacia la industrialización	Tenemos la oportunidad realizar mejoramiento continuo en técnicas y maquinaria.	X		
GERENCIA	Existe desconfianza por parte de entidades bancarias hacia el sector artesanal.	Nuevas entidades bancarias ofrecen la oportunidad de crédito.			X
GERENCIA	Existen políticas gubernamentales desfavorables para la empresa.	Factor externo que no depende de la organización.			X
PRODUCCIÓN	Hay limitado acceso directo a la tecnología.	Se requiere de investigación de tecnología.		X	

Tabla N°8 Determinación de Cuestiones Críticas de Resultado

Entonces, priorizamos aquellas cuestiones críticas ponderadas con calificación A, dentro de aquellos aspectos sobre los cuales esperaremos encontrar resultados estratégicos en “*Sweet & Delicious*”, tenemos:

- Estamos desarrollando métodos para la elaboración de nuevos productos.
- Necesitamos elaborar catálogos actualizados de los productos.
- Requerimos optimizar la gestión de ventas.
- La empresa busca ampliar su mercado.
- Existe la oportunidad de llevar a cabo convenios estratégicos.
- Tenemos la oportunidad de realizar mejoramiento continuo en técnicas y maquinaria.

4.2.3. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Todo aspecto, del cual se espera resultados y sobre el cual se realizan acciones ya sea para mantenerlo o mejorarlo, resulta fundamental determinar una medida que nos indique el desarrollo de dichas acciones y su posterior cumplimiento, es decir los indicadores, A continuación se enlistarán las cuestiones críticas con sus respectivos indicadores clave de desempeño:

CUESTIÓN CRÍTICA DE RESULTADO	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO
Estamos desarrollando métodos para la elaboración de nuevos productos.	Cantidad de productos desarrollados por nuevos métodos.
Necesitamos elaborar catálogos actualizados de los productos	Número de productos, ingresados en los catálogos, anualmente.
Requerimos optimizar la gestión de ventas.	Porcentaje de participación anual en el mercado nacional.
La empresa busca ampliar su mercado.	Porcentaje anual de ventas por cliente.
Existe la oportunidad de llevar a cabo convenios estratégicos.	Cantidad de convenios estratégicos aprobados por año.
Tenemos la oportunidad de realizar mejoramiento continuo en técnicas y maquinaria.	Tasa de mejoramiento tecnológico anual.

Tabla N°9 Indicadores claves de desempeño

4.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO Y ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

4.3.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

La planeación táctica “¹¹(...) permite la coordinación de varias actividades para conseguir con eficacia los objetivos deseados. Dado que esta consiste en obtener los objetivos deseados, es necesario que las actividades de los diversos órganos niveles de la empresa se integren y sincronicen para lograr los objetivos finales. ” Los objetivos que se trazan para cumplir en un periodo más breve como lo es la planeación táctica son propósitos a corto plazo que se pretenden alcanzar mediante acciones, que apoyen a la empresa a consumir su Plan estratégico de acción, es decir garantizar el futuro concreto como organización. Por ende, como en el punto anterior se determinaron la forma con la que se pretende medir que las cuestiones críticas sean resueltas, a continuación, ¹²se establecerán los objetivos que ayuden a resolver dichas cuestiones, basados en los indicadores claves de desempeño de “*Sweet & Delicious*”.

INDICADORES	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Cantidad de productos desarrollados por nuevos métodos.	Aumenta la cartera de productos en un mínimo de 1 producto mensual.
Número de productos, ingresados en los catálogos, anualmente.	Diseñar al menos 1 catálogo actualizado de los productos por año.
Porcentaje de participación anual en el mercado nacional.	Aumentar al menos un 4% anual en el porcentaje de participación del mercado.
Porcentaje anual de ventas por cliente.	Incrementar la cartera de clientes activos en un 10% semestral.
Cantidad de convenios estratégicos aprobados por año.	Obtener al menos dos convenios estratégicos por año.
Tasa de mejoramiento tecnológico anual.	Implementar un plan de mejoramiento continuo en los procesos productivos basados en la nueva tecnología dentro de máximo un año.

Tabla N°10 Determinación de Objetivos a Corto Plazo

¹¹ IBID. pp. 232-234.

¹² CORONEL, Iván; Planeación Estratégica Táctica/ Ecuador. Sed.2008.45p.Es.

- Estamos desarrollando métodos para la elaboración de nuevos productos.

Objetivo a corto plazo: Aumentar la cartera de productos en un mínimo de 1 producto mensual.

- Necesitamos elaborar catálogos actualizados de los productos.

Objetivo a corto plazo: Diseñar al menos 1 catálogo actualizado de los productos por año.

- Requerimos optimizar la gestión de ventas.

Objetivo a corto plazo: Aumentar al menos un 4% anual en el porcentaje de participación del mercado.

- La empresa busca ampliar su mercado.

Objetivo a corto plazo: Incrementar la cartera de clientes activos en un 10% semestral.

- Existe la oportunidad de llevar a cabo convenios estratégicos.

Objetivo a corto plazo: Obtener al menos dos convenios estratégicos por año.

- Tenemos la oportunidad de realizar mejoramiento continuo en técnicas y maquinaria.

Objetivo a corto plazo: Implementar un plan de mejoramiento continuo en los procesos productivos basados en la nueva tecnología dentro de máximo un año.

4.3.2. PLAN OPERATIVO ANUAL

La planeación tiene como resultado el plan, ¹³cuyo principal propósito es prever, programar y coordinar eventos en secuencia lógica con finalidad es cumplir el objetivo que los dirige. Los planes tácticos son un intento de la empresa de tomar decisiones y elaborar acciones que se trabajen en su nivel intermedio y operacional para alcanzar los objetivos empresariales propuestos de acuerdo a las directrices y fronteras que muestra la organización. El plan operativo anual es un plan táctico que describe un curso de acción y que responde a las preguntas qué, cómo, cuándo, dónde y quien; actividades establecidas en un periodo máximo de un año. Para diferenciar y reconocer que nivel de decisiones y acciones implican los planes tácticos a diferencia de los planeación estratégica, presentaremos un ¹⁴esquema típico de los planes.

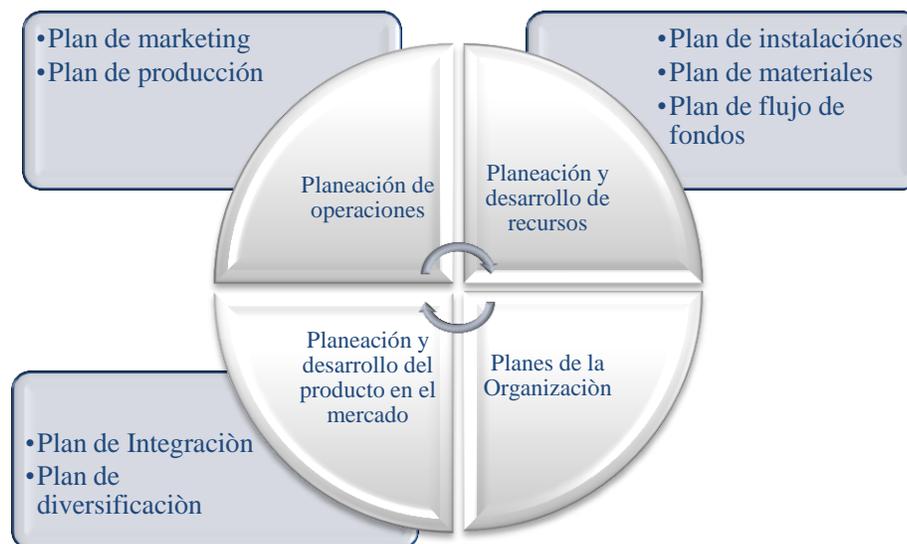


Figura N°4. Esquema típico de planes, según *Humble*.

Basados en este esquema obtuvimos la siguiente secuencia de actividades:

¹³ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración: teoría, proceso y práctica* Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

¹⁴ ANSOFF, H. Igor; *“Toward a Strategic Theory of the Firm”/ Business Strategy Selected Readings*. Middlesex, Penguin Education. 2003, pp. 16.

PLAN OPERATIVO ANUAL																
CUESTIÓN CRÍTICA:											Estamos desarrollando métodos para la elaboración de nuevos productos.					
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:											Cantidad de productos desarrollados por nuevos métodos.					
OBJETIVO A CORTO PLAZO:											Aumentar la cartera de productos en un mínimo de 1 producto mensual.					
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Definir técnicas y métodos.														Investigación de nuevas técnicas.	Producción	Presentación de métodos.
Implementar técnicas en procesos productivos.														Técnicas y métodos seleccionados.	Producción	Procesos mejorados.
Producir nuevos productos.														Personal de Producción	Producción	Muestras de productos.
Seleccionar al menos un producto nuevo por mes.														Personal de Gerencia y Producción	Gerencia y Producción.	Productos nuevos.
CUESTIÓN CRÍTICA:											Necesitamos elaborar catálogos actualizados de los productos.					
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:											Número de productos, ingresados en los catálogos, anualmente.					
OBJETIVO A CORTO PLAZO:											Diseñar al menos 1 catálogo actualizado de los productos por año.					
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Analizar en el mercado productos.														Personal de ventas y productos	Ventas	Informes de ventas.
Definir productos estrella.														Personal de Ventas	Ventas	Informes de ventas.
Incluir productos nuevos en Catálogos.														Personal de Ventas	Gerencia y Ventas.	Catálogos actualizados.
Imprimir y sociabilizar catálogos.														Valor económico de catálogos.	Gerencia y Ventas.	Catálogos actualizados.

CUESTIÓN CRÍTICA:													Requerimos optimizar la gestión de ventas.			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:													Porcentaje de participación anual en el mercado nacional.			
OBJETIVO A CORTO PLAZO:													Aumentar al menos un 4% anual en el porcentaje de participación del mercado.			
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Definir zonas de venta estratégicas.														Personal de ventas.	Ventas	Zonificación.
Analizar datos de mercado y metas de ventas														Equipo administrativo.	Ventas	Metas semanales.
Monitorear semanalmente alcance de ventas.														Reportes de ventas.	Gerencia y Ventas.	Facturación semanal.
Definir reconocimiento a ventas.														Personal de Gerencia y Ventas	Gerencia y Ventas.	Tabla de comisiones y reconocimientos.
CUESTIÓN CRÍTICA:													La empresa busca ampliar su mercado.			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:													Porcentaje anual de ventas por cliente.			
OBJETIVO A CORTO PLAZO:													Incrementar la cartera de clientes activos en un 10 % semestral.			
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Análisis y clasificar cartera de clientes														Datos de ventas.	Ventas	Informe de mercado.
Crear un plan de captación de mercado.														Personal de ventas.	Producción	Plan de captación.
Realizar seguimiento a clientes.														Personal de ventas.	Gerencia y ventas	Informe de seguimientos.
Crear nueva cartera de clientes.														Datos de ventas.	Gerencia y ventas	Cartera de clientes.
Evaluar y repetir proceso de captación.														Personal de ventas.	Gerencia	Resultados de ventas.

CUESTIÓN CRÍTICA:													Existe la oportunidad de llevar a cabo convenios estratégicos.		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:													Cantidad de convenios estratégicos aprobados por año.		
OBJETIVO A CORTO PLAZO:													Obtener al menos dos convenios estratégicos por año		
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Definir propuestas de alianzas para empresa afín.													Equipo administrativo. Propuestas empresariales.	Gerencia	Propuestas de convenios,
Establecer reuniones con proveedores.												Gerencia		Física.	
Presentar propuestas												Gerencia		Propuestas de convenios,	
Firmar convenios aprobados.												Gerencia		Convenios firmados.	
CUESTIÓN CRÍTICA:													Tenemos la oportunidad de realizar mejoramiento continuo en técnicas y maquinaria		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:													Tasa de mejoramiento tecnológico anual.		
OBJETIVO A CORTO PLAZO:													Implementar un plan de mejoramiento continuo en los procesos productivos basados en la nueva tecnología dentro de máximo un año.		
EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS	RESPONSABLES	RETRO-ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Capacitar al personal para utilización de nueva tecnología.													Valor de capacitación. Personal de producción. Procesos y maquinarias. Indicadores de producción.	Gerencia	Evaluación de capacitación.
Desarrollar un plan de mejoramiento continuo.												Gerencia y Producción		Plan de mejoramiento continuo.	
Evaluar y monitorear procesos mejorados.												Producción		Indicadores de producción	
Crear tabla de bonificación salarial por rendimiento.												Gerencia y Producción		Tabla de bonificación salarial por rendimiento.	

Tabla N°11. Plan Operativo Anual

Por consiguiente se redactarán con cada uno de los objetivos a corto plazo, las actividades que los satisfacen, el periodo a realizarlas y los responsables de cada una de ellas.

- Aumentar la cartera de productos en un mínimo de 1 producto mensual

Es necesario, en primer lugar, conocer los nuevos métodos que se utilizarán en los procesos productivos, implementarlos y obtener realizar las debidas pruebas tanto productivas como de calidad y mercadeo a los nuevos productos que estas nuevas técnicas den como resultado en los plazos establecidos. Seleccionar con ventas los mejores productos, y colocar al menos uno de esos productos en la cartera que el cliente tiene para elegir sus pedidos.

- Diseñar al menos 1 catálogo actualizado de los productos por año.

Los catálogos son la presentación visual más práctica de lo que la empresa tiene para ofrecer al mercado, para ello es fundamental conocer que productos deberán participar en los mismos, y como se tiene planificado incrementar esta cartera, será necesario actualizar los catálogos periódicamente y sociabilizarlos tanto en el mercado como entre los miembros de la organización.

- Aumentar al menos un 4% del monto generado por ventas por bimestre.

Es necesario sondear y conocer el mercado en el que se pretende comercializar nuestro productos, sea de modo local, nacional o internacional. En base de un estudio de mercado realizado por el personal de ventas, se propondrán metas mensuales para esta área. Las cuales al ser alcanzadas o superadas serán remuneradas mediante comisiones, de este modo se monitorear el rendimiento de ventas y el cumplimiento del objetivo.

- Incrementar la cartera de clientes activos en un 10% semestral.

Implementaremos, basados en la información actual de nuestros clientes, un plan de captación de mercado, existe numerosas técnicas nuevas en gestión de ventas que nos ayudarán a mejorar el contacto y búsqueda de mercados.

Ventas se encargara de dar el adecuado seguimiento a los clientes con la finalidad de aumentar el número de clientes, que sean activos, es decir que realicen compras a la empresa. Se actualizara constantemente dicha cartera de clientes.

- Obtener al menos dos convenios estratégicos por año.

Los convenios comienzan con establecer una propuesta concreta que beneficie tanto a la organización con la que se pretende negociar como a nuestra empresa. Al tener dichas propuestas establecidas se realizarán citas para conversar con estas empresas afines y necesarias para nuestro desarrollo y mediante plazos se presentaran resultados de dichas conversaciones. Cerrando al menos un convenio por cada seis meses. La gerencia será la encargada de este objetivo ya que es el representante legal de la empresa.

- Implementar un plan de mejoramiento continuo en los procesos productivos basados en la nueva tecnología dentro de máximo un año.

Los nuevos métodos y maquinaria que se implementan en los procesos, necesitan que el personal este constantemente capacitado para su manejo y requieren de una mejora continua, es decir un plan que ayude a que el rendimiento que aporten a los procesos productivos y operacionales de la empresa sea constante y adecuado. La producción estará a cargo de ello. El rendimiento de la tecnología será monitoreado en este plan.

4.4. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS

La planeación táctica es tomar decisiones metodológicas con objetivos más delimitados, para cumplirlos en plazos breves, en áreas menos amplias y en aquellos niveles intermedios operacionales que requieren de cambio e innovación. Al elaborar un plan táctico con una extensión máxima de un año se busca que “*Sweet & Delicious*” integre sus esfuerzos en todos los niveles de la organización para involucrar al equipo de trabajo en el objetivo primordial de que, paso a paso, acción por acción se logre consolidar la visión futura que se tiene como empresa. Los procesos decisorios dentro de una organización son clave para la determinación de actividades y responsables que trabajen conjuntamente con el fin de resolver situaciones específicas o generales. Las cuestiones presentadas en este último capítulo fueron disgregadas de la percepción de todos y cada uno de los miembros de la organización, ya que son ellos los actores directos de su desarrollo.

CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Al haber concluido el plan estratégico para la chocolatería “*Sweet & Delicious*” hemos percibido de la gran herramienta con la que la organización en este momento cuenta, pues nos ha permitido detectar aquellas áreas en falencia para mejorarlas y que la organización tenga la oportunidad de acceder a un desarrollo íntegro mediante adecuadas mejoras constantes. Razón por la cual el plan estratégico - táctico es viable y consecuentemente de indispensable implementación.

Se recomienda sociabilizar, a la brevedad posible, todos los puntos que implican este proceso de planeación estratégica - táctica, con la firme convicción de que si una persona conoce lo que es hoy por hoy su empresa y hacia donde ésta se proyecta; se encontrará motivada de saber que su fuente de ingreso tiene un horizonte concreto y alcanzable; y al saber que será parte de las gestiones que hagan posible alcanzar ese panorama tendremos el mejor equipo de trabajo y los planes pasarán de ser una utopía a convertirse en una realidad palpable. Esta empresa durante el proceso de elaboración del presente trabajo empezó a llevar a cabo sus planes y prueba de ello, podemos observar el Anexo 1 en el cual está el logo con el cual esta microempresa se va a distinguir en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO Idalberto.2002. Administración: teoría, proceso y práctica. Bogotá, Colombia.
- FRIEND Graham, ZHELE Stefan. 2008. Cómo diseñar un plan de negocios. Colección finanzas y Negocios. Buenos Aires, Argentina.
- LARIOS Emigdio, GIULIANI Antonio Carlos.2009. Marketing estratégico y la rentabilidad de la empresa pública. Puebla, México.
- MAYER Jean. 2003. *Objectifset stratégies de l'entreprise, aproche théorique et méthodologique*. París, Francia.
- ANSOFF H. Igor. 2003. *Toward a Strategic Theory of the Firm/ Business Strategy Selected Readings*. Estados Unidos.
- CORONEL Iván. 2008. Planeación Estratégica Táctica. Cuenca, Ecuador.
- PALAO Jorge, GOMEZ-GARCIA Vincent. 2009. Aduéñese de su futuro/ Diez claves para ser un empresario de éxito. Bogotá, Colombia.
- ROJAS Miguel. 2002. Administración para Ingenieros. Bogotá, Colombia.
- GARCIA Gary Flor. 2006. Guía para elaborar planes de negocios. Quito, Ecuador.
- KOONTZ Harold. 2003. Administración: una perspectiva global. México DF, México.

ANEXOS



Anexo 1: Logo de la empresa



Misión:

La misión de "Sweet & Delicious" es, elaborar los mejores chocolates personalizados y comida tradicional y gourmet de alta calidad para el mercado local y nacional, productos logrados mediante exclusivas técnicas artesanales en un entorno de constante innovación.

Visión:

Seremos, dentro de los próximos cinco años, una confitería de reconocimiento local y nacional e internacional, que apoye al desarrollo económico de la región y promueva la industrialización de ciertos productos alimenticios tradicionales de Ecuador, con el fin de lograr su exportación y así exceder las expectativas de nuestros clientes actuales y futuros.