



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**“Planificación estratégica y cuadro de mando integral en la
empresa Embutidos Artesanales María Inés ubicada en la
ciudad de Cuenca”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Producción y Operaciones**

Autor:

Mario Gerardo Valdez Narvaez

Director:

Ing. Damián Encalada Avila

Cuenca, Ecuador

2020

DEDICATORIA

A todos aquellos que, a poco de llegar al final, se han dado por vencidos. Recordarles que nunca es tarde para cumplir con nuestras metas. También se lo dedico a todas las personas que han aportado con un granito de arena para que pueda alcanzar mi objetivo. De una manera infinita y especial, a mi familia, que me ha inculcado los valores necesarios para afrontar con entereza y dedicación el reto de terminar satisfactoriamente la carrera.

Mario Gerardo Valdez Narvaez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por colocarme en esta hermosa etapa de mi vida, siempre acompañado por el apoyo incondicional de mi familia. A mi director de tesis, Damián Encalada, por guiarme y enrumbarme sabiamente con sus regaños (más que un tutor, llegó a ser un amigo). Asimismo, a todos los integrantes de la empresa Embutidos Artesanales María Inés, por abrirme sus puertas y estar dispuestos a diferentes criterios e ideales. A mis compañeros de aula: David Vivar, Claudia Quintanilla, Andrés Sarmiento, Mateo Cobo y Marcela Cárdenas, quienes han aportado con ideas fundamentales para mi proyecto. A los ingenieros Iván Coronel y José Miguel Cordero, quienes con sus conocimientos, me han permitido plasmar la mayor parte de las ideas, contenidas en este trabajo de titulación.

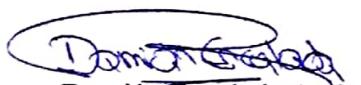
Mario Gerardo Valdez Narvaez

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA
EMBUTIDOS ARTESANALES MARÍA INÉS- UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA**

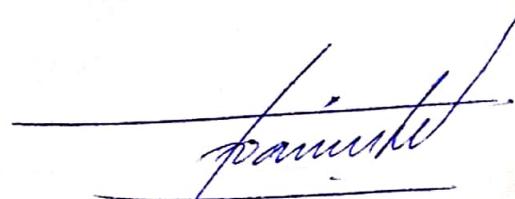
RESUMEN

Este documento contiene un modelo de planificación estratégica, empleando un cuadro de mando integral que han sido planteados como propuesta para la empresa Embutidos Artesanales María Inés. Dicha institución, al no tener definido su rumbo, le resultó de gran interés generar un plan a largo plazo como guía para la toma de futuras decisiones ante los cambios de su entorno. Para ello, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, se definió sus valores, misión, visión y estrategia empresarial. Posteriormente, se elaboró la planificación a largo plazo convirtiendo su direccionamiento en resultados tangibles, para cuyo fin se realizó un cuadro de mando integral conglomerando toda esta información mediante la utilización de instrumentos como el mapa estratégico y el tablero de control.

Palabras clave: Planificación; direccionamiento; mapa estratégico; tablero de control; sector alimenticio; embutidos artesanales.


Damián Encalada Avila

Director del trabajo de Titulación


Iván Rodrigo Coronel
Director de Escuela


Mario Valdez Narvaez

Autor

STRATEGIC PLANNING AND COMPREHENSIVE SCORECARD IN THE COMPANY

"EMBUTIDOS ARTESANALES MARÍA INÉS" OF CUENCA

ABSTRACT

This document contains a strategic planning model that uses a comprehensive scorecard that has been proposed for the company "Embutidos Artesanales María Inés". This institution, having no defined direction, showed great interest in generating a long-term plan as a guide for future decisions regarding changes in its environment. For this, an analysis of the current situation of the company was carried out. Its values, mission, vision and business strategy were defined. Subsequently, a long-term plan was developed, turning addressing into tangible results. For that purpose, a comprehensive scorecard was created linking all this information through the use of instruments such as the strategic map and the control panel.

Keywords: Planning; addressing; strategic map; control panel; food sector; handmade sausages.

Damián Encalada Avila

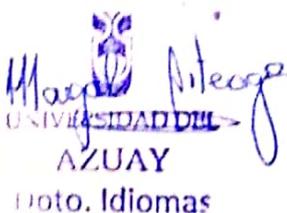
Thesis Director

Iván Rodrigo Coronel

Faculty Director

Mario Valdez Narvaez

Author



Translated by
Ing. Paúl Arpi

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT:.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
1. Análisis de la situación actual.....	4
1.1. Información general de la empresa.....	4
1.1.1. Nombre y descripción de la organización.....	4
1.1.2. Productos principales	5
1.2. Identificación y obtención de información.....	5
1.1.3. Mercado.....	8
1.1.4. Personal.....	10
1.1.5. Productos.....	11
1.1.6. Precios o retribuciones	13
1.1.7. Instalaciones y recursos.....	14
1.1.8. Economía y finanzas o rendimiento.....	15
1.1.9. Información y comunicación.....	18

1.1.10. Toma de decisiones.....	19
1.1.11. Contingencias.....	20
CAPÍTULO II.....	24
2. Direccionamiento estratégico.....	24
2.1. Valores estratégicos de una empresa.....	24
2.2. Visión.....	26
2.2.1. Aspectos importantes para definir la visión.....	27
2.2.2. Visión de la empresa.....	28
2.3. Misión.....	28
2.2.3. Aspectos importantes para definir la misión.....	28
2.2.4. Misión de la empresa.....	29
2.4. Estrategia empresarial.....	29
2.2.5. Declaratoria.....	34
CAPÍTULO III.....	35
3. Planificación a largo plazo.....	35
3.1. Temas estratégicos.....	35
3.1.1. Actividades principales.....	37
3.1.2. Actividades de apoyo.....	38
3.2. Asuntos estratégicos externos e internos.....	42
3.2.1. Análisis macro entorno, PESTAL.....	42

3.2.2.	Análisis micro entorno, Cinco Fuerzas de PORTER.....	44
3.3.	Análisis FO, FA, DO, DA	47
3.4.	Evaluación de los asuntos estratégicos.....	49
3.5.	Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	52
3.6.	Objetivos estratégicos.....	54
3.7.	Indicadores clave de desempeño	56
CAPÍTULO IV.....		58
4.	Cuadro de mando integral.....	58
4.1.	Mapa estratégico.....	58
4.2.	Tablero de control.....	60
4.3.	Matriz para la implementación del plan estratégico.....	62
CONCLUSIONES GENERALES		64
RECOMENDACIONES		65
BIBLIOGRAFÍA.....		66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Índice de Tablas

TABLA 1. <i>MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL DE LA EMPRESA</i>	6
TABLA 2. <i>DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS</i>	25
TABLA 3. <i>VALORES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA EMBUTIDOS ARTESANALES MARÍA INÉS</i>	26
TABLA 4. <i>CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES</i>	32
TABLA 5. <i>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS</i>	33
TABLA 6. <i>MATRIZ DE PONDERACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS</i>	41
TABLA 7. <i>MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER</i>	45
TABLA 8. <i>MATRIZ DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</i>	46
TABLA 9. <i>MATRIZ DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</i>	48
TABLA 10. <i>DECLARATORIA DE ASUNTOS CRÍTICOS</i>	49
TABLA 11. <i>MATRIZ DE ANÁLISIS DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</i>	51
TABLA 12. <i>MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE VALOR</i>	53
TABLA 13. <i>MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	55
TABLA 14. <i>MATRIZ DE OBJETIVOS CALVE DE DESEMPEÑO</i>	57
TABLA 15. <i>TABLERO DE CONTROL</i>	61
TABLA 16. <i>MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</i>	63

Índice de Figuras

FIGURA 1. <i>ESTRUCTURA DE CAPITAL Y LIQUIDEZ – CUATRO EJES</i>	16
FIGURA 2. <i>CADENA DE VALOR</i>	36
FIGURA 3. <i>MAPA DE PROCESOS</i>	40
FIGURA 4. <i>MAPA ESTRATÉGICO</i>	59

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, será importante tener claros los conceptos de embutidos y producto artesanal, manejados por la empresa Embutidos Artesanales María Inés.

Según el Código Alimentario Español (CAE, 1967, p. 28), los embutidos son:

Aquellos derivados cárnicos, que se preparan a partir de carnes autorizadas, picadas o no, sometidas o no a un proceso de curación, con o sin la adición de despojos comestibles y grasas, productos vegetales, condimentos, especias y que son introducidos en tripas naturales o artificiales.

Se llama “producto artesanal” al producto que es elaborado por un artesano. Este puede ser fabricado a mano o con ayuda de medios mecánicos, siempre y cuando no se elabore de forma industrial. Además, no llevan productos químicos, los cuales potencian sabores o alargan la fecha de caducidad. A los productos artesanales se los reconoce fácilmente, no sólo por la producción limitada de los mismos, sino también por su sabor. (Ortega, 2017, párr. 2)

En este trabajo, se diseñará un modelo de planificación, a largo plazo, y se elaborará un cuadro de mando integral para la empresa Embutidos Artesanales María Inés, puesto que actualmente, dicha organización, no cuenta con un horizonte claro y definido, lo que está afectando a sus ingresos y capital. Dentro de esta falencia, también influyen

las posibles decisiones mal tomadas o erróneas, y la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria.

Sustentando el trabajo, se puede subrayar que varios autores ya han diseñado y realizado una planificación estratégica con el fin de mejorar, guiar y organizar de mejor manera a una empresa. Casa (2018), por ejemplo, desarrolló e implementó la planificación estratégica para una empresa comercializadora de frutas y verduras, en el centro-sur de la ciudad de Quito, donde propuso la mejora institucional, el incentivo al consumo de alimentos saludables y el uso de estrategias competitivas.

Según Coronel (2018, p. 3), la planificación estratégica:

Es un proceso que determina las posiciones que la organización aspira alcanzar en un periodo largo de tiempo, es decir, en un futuro no inmediato. La definición de planes a largo plazo para las empresas es de gran importancia, debido a que se busca que sea capaz de determinar su mercado y alinear su trabajo para que así se logre conseguir resultados tangibles.

A través de la información de la planificación estratégica, a largo plazo, es posible generar el Cuadro de Mando Integral (CMI), para lo cual, se tienen diversas aplicaciones, como por ejemplo, en proyectos sociales, en Colombia, por parte de la Universidad EAFIT (2003), se usó para medir y evaluar la gestión del proyecto Eco-parque de Selva Húmeda Tropical. El impacto de la aplicación fue considerable, puesto que se convirtió en carta de navegación estratégica. El efecto utilitario aporta y aportará a los fines propios de cualquier alianza intersectorial.

El CMI es una herramienta que facilita la toma de decisiones, y está formada por un conjunto de objetivos e indicadores, que permiten alcanzar este proceso. La herramienta fue diseñada por Kaplan y Norton, quienes la llamaron “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Esta herramienta, también mejora la gestión estratégica a largo plazo, puesto que permite a todos los miembros de la empresa conocer los objetivos estratégicos y los motiva a unificar esfuerzos para alcanzar esos objetivos y las metas trazadas por la empresa.

Este proceso sistemático y estructurado, se lo realizará con el fin de obtener un plan a largo plazo y un cuadro de mando integral, que en conjunto deberán estar alineados con los principios y creencias de la organización, de modo que se convierta en una guía para futuras decisiones, ante inminentes cambios del mercado o la industria.

CAPÍTULO I.

1. Análisis de la situación actual.

La planificación estratégica empieza con un análisis de la situación inicial (Coronel, 2018). Y Salgado (2010, p. 15), se refiere a este análisis “como el estudio del medio en el que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, considerando factores externos (políticas, leyes del sector o país) e internos (cultura, personal, comunicación)”.

1.1. Información general de la empresa

En esta sección, se describen las principales características de la empresa Embutidos Artesanales María Inés, partiendo del concepto de empresa, que según Porto y Merino (2009), una organización económica, con fines de lucro, en sí “es un sistema conformado por personas, tareas y administración para alcanzar metas y objetivos en común”.

1.1.1. Nombre y descripción de la organización

Embutidos Artesanales María Inés, es una empresa ubicada en la calle Manuel Arturo Cisneros y Av. de las Américas; su nombre proviene de la unión del conjunto de palabras embutidos artesanales, que son principalmente sus productos, y María Inés que proviene de uno de los integrantes de la organización.

La empresa, se dedica a la producción bajo pedido, de diferentes tipos de embutidos, libres de gluten, transgénicos y colorantes, con el sabor auténtico a carne de cerdo y con ingredientes de alta calidad.

1.1.2. Productos principales

Su producto principal, y de mayor demanda, es el jamón, pero la empresa también elabora salchichas, chorizos y sus derivados.

1.2. Identificación y obtención de información

En esta sección, se procede a recolectar información de la empresa, siendo uno de los principales pasos para poder identificar la realidad de la misma frente a su entorno. Por ello, junto con la gerencia y el personal de la empresa, se recolecta la información, a través de la utilización de la matriz de análisis situacional inicial, que contiene diferentes tipos de cuestionamientos, clasificados en personal, productos, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias. Ver Tabla 1.

Tabla 1. *Matriz de análisis situacional inicial de la empresa*

Mercado
1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?
Personal
6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?
Productos / Servicios
11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?
Precios o retribuciones
16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?
Instalaciones y recursos
21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Información y comunicación

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

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

33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

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

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

Toma de decisiones

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

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

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Contingencias

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?

44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y *stakeholders*?

Fuente: (Coronel, 2018)

A partir de estos cuestionamientos con sus diferentes clasificaciones y contenidos, se procede a responder cada pregunta.

1.1.3. Mercado

“Un mercado es la institución que relaciona compradores y vendedores de tal forma que sea posible el intercambio de bienes o de factores”. (Atucha & Gualdonia, 2018, p. 11)

1) ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?

Los clientes a los que está dirigido el producto son hombres y mujeres de clase media-alta, jefes de hogar y personas independientes, que son intolerables al gluten y prefieren una vida saludable. También está dirigido a minoristas y restaurantes.

Mercado meta:

- Hogares que consumen embutidos, por lo menos 1 vez a la semana.
- Hogares compuestos por 3 o 4 personas.
- Hogares que destinan \$10 a \$15 por mes, al consumo de embutidos.

2) ¿Quiénes son nuestros proveedores?

- Proveedores de carne: La Bodega – Carnicería.
- Proveedores de materia prima (vegetales, aditivos, tripa, fundas): Supermaxi / Metal Meida – Cial.
- Proveedores de etiquetas: Self Print.
- Proveedores de hilo: Ferreterías.
- Proveedores de maquinaria y mantenimiento: Talleres ValTor.
- Proveedor de utilitarios de limpieza: Coral Hipermercado.

3) ¿Quiénes son nuestros competidores?

Existen competidores que generan productos iguales o similares. Entre los principales competidores del país, en calidad, precio y sabor, se considera a:

- Pronaca
- Don Diego
- El Español

4) ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos / servicios?

La percepción de los clientes sobre el producto ofrecido, en algunos casos, muestra resistencia al precio, pero al momento de degustar, se observa que es de su agrado. Existen clientes que se han fidelizado con el tiempo, por la nutrición y sabor que el producto brinda.

No es una marca que se encuentra posicionada en el mercado, por lo tanto, no es muy conocida por parte de la población cuencana.

5) ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Actualmente es mínimo, puesto que todavía no se participa activamente en el mercado, por la magnitud de producción que se maneja. La competitividad de la empresa está en función de los productos que se ofrecen versus los productos de los competidores, en el caso particular, la empresa vende embutidos premium de alta calidad.

1.1.4. Personal

El personal, según Porto y Merino (2009), es el “conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad”.

- 6) ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

Sí, actualmente la empresa cuenta con dos profesionales a cargo de los procesos de producción, finanzas, publicidad, ventas, entre otras áreas. Debido al tamaño de la empresa, se considera que el personal es necesario para su funcionamiento.

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

Embutidos Artesanales María Inés, al tener calificación artesanal, cumple con todos los requisitos impuestos por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA); no tiene la obligatoriedad de llevar contabilidad, pagar décimos tercero ni cuarto sueldo a sus colaboradores, cancelar utilidades y fondos de reserva, sus actividades gravan el 0% del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Por lo tanto, la empresa no puede ser comparada con la competencia, puesto que dichas empresas no cuentan con calificación artesanal.

- 8) ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

El personal está a gusto con las prestaciones que la empresa les brinda.

- 9) ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

No. La empresa cuenta con dos personas que son socios y realizan todas las funciones de la empresa. La organización es pequeña y no está consolidada, por lo tanto,

su mayor motivación es que la empresa puede crecer y generar utilidad y esto no da lugar a incentivos, reconocimientos y/o promociones, por el momento.

10) ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

En la actualidad, el personal de la organización recibe capacitaciones que brinda el SRI sobre temas tributarios; también, la ingeniera María Inés Valdez se ha postulado para una maestría en Ciencia y Tecnología de Alimentos, de esta manera, aumentará el conocimiento de sus integrantes y, a su vez, le permitirá un mayor desenvolvimiento en el cumplimiento de sus funciones, visualizando así una mayor participación en el mercado.

1.1.5. Productos

Se llama producto artesanal al producto que es elaborado a mano o con ayuda de medios mecánicos, no de forma industrial. Además, no llevan productos químicos, algunos conocidos por su efecto de potenciar sabores o alargar la fecha de caducidad. Los productos artesanales son fácilmente reconocibles no sólo por la producción habitualmente limitada de los mismos, también por el sabor. (Ortega, 2017, párr. 2)

11) ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Con base en el historial de ventas, se concluye que los productos de preferencia para los clientes de Embutidos Artesanales María Inés, son: Jamón, Salchicha y Chorizo.

12) ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

No existe una proporción destinada a nuevos productos; sin embargo, cabe señalar que los productos ofrecidos por la empresa son nuevos para el mercado.

13) ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

Se innova cada año, es decir, cada año se propone nuevos productos. Al ser una empresa nueva, busca que los tres tipos de embutidos que se producen actualmente, se posicionen en el mercado, por lo que, no es prioridad proponer más variedad de productos por el momento.

14) ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

El valor agregado, de los productos, es su excelente sabor, pero además brindan nutrición al consumidor, están libres de gluten, colorantes y preservantes.

15) ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

La empresa cumple con los atributos de calidad de la norma NTE INEN 1338:2012 para productos cárnicos; sin embargo, no se han determinado niveles de productividad y calidad, actualmente.

1.1.6. Precios o retribuciones

El precio es una cantidad monetaria que la empresa aspira adquirir por medio de la venta de sus productos (Peralta, 2018).

16) ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Para establecer el precio de venta, la empresa se basa en los siguientes criterios: se determina el costo de fabricación del producto, se analizan los precios de los productos sustitutos en el mercado y se identifica el valor agregado que tiene cada producto. A partir de estos criterios, la empresa fija un porcentaje del 41% de ganancia.

17) ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

Al ser una empresa pequeña, no se cuenta con créditos o negociaciones formales con los clientes, por lo general, se entrega el pedido al cliente y este tiene un máximo de una semana para realizar su pago al contado.

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

La empresa maneja sus precios con relación a los que maneja el mercado, y en comparación directa con los de la competencia, son medianamente altos. Sin embargo, estos precios no cubren en su totalidad el valor agregado de los productos.

19) ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Al ser productos de alta calidad, producirlos genera costos altos, por lo que su precio en el mercado se encuentra en un rango más alto que el embutido común.

20) ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Algunos clientes están dispuestos a pagar por el producto, puesto que conocen su calidad, sabor y valor nutricional; por otro lado, los que no conocen de sus atributos y están acostumbrados a lo común, tienen una gran resistencia.

1.1.7. Instalaciones y recursos

Las instalaciones y recursos son “Aquellos elementos que se requieren para que una organización pueda realizar sus actividades.” (Jauregui, 2017, párr. 1)

21) ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

Sí, son adecuadas y cuentan con todos los permisos de certificación y funcionamiento.

22) ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

Sí, actualmente se cuenta con equipos idóneos para la producción, entre estos: herramientas y utensilios, molino de carne, mezcladora, embutidora, empacadora al vacío y refrigeradora.

23) ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?

Sí. Por ejemplo, al lavar los utensilios y máquinas, se utiliza una trampa que separa desechos sólidos de líquidos, con ello se evita una contaminación directa con el agua.

24) ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

Sí, ya que las personas que pertenecen al negocio cuentan con muy buenos conocimientos. Incluso, una persona tiene experiencia en el sector industrial de alimentos.

25) ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos, con la frecuencia necesaria?

Embutidos Artesanales María Inés es una empresa nueva, que espera innovar con los recursos disponibles. En los próximos años, se renovarán maquinarias que permitan aumentar la producción.

1.1.8. Economía y finanzas o rendimiento

“La economía se dedica al estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y al análisis del consumo de bienes (productos) y servicios.” (Porto & Merino, 2009, párr. 1) Las Finanzas, por su parte, es una rama de la economía que estudia la circulación del dinero entre empresas, individuos o diferentes estados (Porto & Merino, 2009).

26) ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

Siendo una empresa en crecimiento, la capacidad de respuesta se ve limitada por motivos puntuales que reducirían la liquidez de la misma y generarían necesidades financieras frente a escenarios de inversión y desinversión.

27) ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

La estructura del capital de la empresa, se encuentra fundamentada en cuatro ejes principales. Ver Figura 1.

Figura 1. *Estructura de capital y liquidez – cuatro ejes*



Fuente: Elaboración propia (2019)

28) ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

La empresa está expuesta a:

- Riesgos de crédito.
- Riesgos de liquidez.
- Riesgos de mercado.
- Riesgos de funcionamiento operacional.

29) ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

La empresa maneja un flujo de caja que contempla:

- Costos fijos: sueldo del personal, pago de servicios básicos.
- Costos variables: materia prima, empaques, insumos.
- Costos totales: costos variables + costos fijos.
- Costos unitarios: costo total / cantidad de unidades producidas.
- Ingresos generados por ventas al público.
- Egresos varios.

Mediante un flujo de caja detallado, la empresa maneja sus finanzas y controla su economía.

30) ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Se prevé que, en un horizonte de tres años, la empresa experimente una tendencia al alza de sus finanzas. Dicha previsión se vería traducida en la reinversión en maquinaria o en ciertas mejoras necesarias.

1.1.9. Información y comunicación

“La información está constituida por un grupo de códigos ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.” (Porto & Merino, 2009, párr. 1)

“La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.” (Porto & Merino, 2009, párr. 1)

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

Las fuentes de información, sobre el entorno, se encuentran contenidas en los factores que rodean a la empresa, los que afectan a su desarrollo y funcionamiento.

Factores generales:

- Variables políticas y legales.
- Variables económicas.
- Variables socioculturales.
- Variables tecnológicas.

Factores específicos:

- Competencia.
- Productos sustitutos.
- Productos complementarios.
- Proveedores.
- Clientes.

32) ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

La información se selecciona, prioriza y optimiza de acuerdo a la necesidad del mercado. Esencialmente, se da prioridad a la información que se encuentre relacionada a la nutrición y salud.

33) ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

No se cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna y externa, debido a que la empresa se encuentra en crecimiento, y por el momento, la única fuente de información con la que cuenta es una comunicación verbal (boca a boca).

34) ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

La empresa no cuenta con sistemas informáticos, por lo que, se identifica una oportunidad de mejora.

35) ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

La empresa no cuenta con sistemas comunicacionales, pero serán necesarios para el futuro.

1.1.10. Toma de decisiones

Según Raffino (2019), la toma de decisiones “Es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución.” (párr. 2)

36) ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

La empresa no cuenta con una estructura de procesos de toma de decisiones.

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

Los dos socios que existen actualmente.

38) ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Los criterios manejados para la toma de decisiones se basan en estudios y experiencia que cada uno de los integrantes de la empresa han obtenido.

39) ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

La información con la que se cuenta, es utilizada o direccionada para la producción de un producto saludable y de alta calidad, es decir que, no hay cabida a la producción de un producto de bajo costo.

40) ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Existen dos socios que actualmente forman parte del personal, por lo tanto, los dos participan activamente y por igual en las decisiones que se deben tomar.

1.1.11. Contingencias

“Contingencia suele referirse a algo que es probable que ocurra, aunque no se tiene una certeza al respecto. La contingencia, por lo tanto, es lo posible o aquello que puede, o no, concretarse.” (Porto & Merino, 2009, párr. 2).

41) ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

- En caso de despido o renuncia del personal, no se cuenta con un perfil y un historial de posibles postulantes a la vacante.

- En caso de accidentes laborales, se mantiene vigente la ley, especialmente tener un seguro de salud que cubra o asista al personal.
- Para el caso de conflicto laboral (la disputa de derecho o de interés que se suscite entre empleadores y empleados), no se tiene una normativa y leyes internas que favorezcan el buen desempeño y bienestar de la empresa.

42) ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

- En caso de malas prácticas en la formulación del producto, se reutiliza o reprocesa.
- En caso de daños o averías en la maquinaria, la empresa cuenta con un aliado estratégico que brinda mantenimiento y reparación.
- En caso de incumplimiento de proveedores, la empresa no cuenta con una cartera de posibles proveedores para el abastecimiento de la materia prima.
- En caso de cartera vencida, donde el cliente no paga, la empresa no tiene un colchón de dinero o crédito con alguna entidad bancaria.

43) ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/servicios?

En caso de malas prácticas en la formulación del producto, se lo deberá reutilizar o reprocesar, tomando en cuenta la fecha de caducidad del producto ya elaborado.

44) ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

En caso de inflación de precios de la materia prima, se aumentaría el precio del producto, acorde a la calidad del mismo.

45) ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y *stakeholders*?

La empresa no cuenta con un plan de acción frente a otros cambios imprevistos, ya que en el tiempo que lleva funcionando no ha experimentado cambios vertiginosos provenientes del macro entorno en el que se desarrollan sus actividades.

Conclusión

Una vez finalizado el análisis situacional actual, de la empresa, se puede decir sobre el producto, que aún persiste una resistencia por parte de los clientes, principalmente debido al precio, pero que una vez que lo degustan, se logra confirmar que sí es de su agrado. El valor agregado de este producto es el de ofrecer un buen sabor, con gran valor nutricional y libre de gluten, colorantes y preservantes.

Actualmente, la empresa cuenta con dos profesionales a cargo de los procesos de producción, finanzas, publicidad, ventas, entre otras áreas. Sus equipos son idóneos para la producción, sin embargo, sus instalaciones generan una producción limitada y no le permiten cubrir su mercado meta.

La capacidad de respuesta de Embutidos María Inés, actualmente, se ve limitada. Pero, se prevé que, en tres años, la empresa experimente una tendencia al alza de sus finanzas. La empresa no cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna y externa, debido a que se encuentra en crecimiento, y, por el momento, la única fuente de información con la que cuenta es una comunicación verbal (boca a boca). Tampoco tiene un sistema informático para el manejo de su información y una estructura de procesos de toma de decisiones, por lo que, se identifica una oportunidad de mejora en ese aspecto.

Asimismo, fue posible evidenciar que la empresa no se encuentra bien estructurada en costos, finanzas, información, ni plan de contingencia, aspectos que estando bien definidos permitirán a la misma estar preparada ante cambios en su entorno.

CAPÍTULO II.

2. Direccionamiento estratégico.

Una vez analizada la situación actual de la empresa, el estudio prosigue con la definición del direccionamiento estratégico. Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico es “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

En esta sección, se definirá el direccionamiento estratégico, por lo que, se desarrollarán los cuatro elementos que lo constituyen (valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial), en este mismo orden recomendado, siendo posterior responsabilidad de la alta dirección comunicarlos y difundirlos inmediatamente entre sus colaboradores.

2.1. Valores estratégicos de una empresa

Los valores estratégicos de una empresa representan la filosofía y las convicciones que la alta dirección posee y que llevarán al éxito a la misma, consideran tanto el presente como el futuro. Todo lo que pueda aportar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Así mismo, tener un concepto claro de estos valores contribuirá a la organización a establecer sus prioridades. (Castellanos, 2007, p. 28)

Para establecer los valores estratégicos de la empresa Embutidos Artesanales María Inés, se caracterizarán y calificarán según su importancia. Ver tabla 2.

Tabla 2. *Definición de los valores estratégicos*

Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	Caracterizaciones
Calidad					X	Cárnicos de alta calidad, ingredientes saludables, elaboración artesanal.
Alianzas estratégicas con proveedores			X			Relaciones con proveedores.
Empoderamiento personal				X		Liderazgo y crecimiento responsable.
Trabajo en equipo			X			Buen ambiente laboral, procesos eficientes y eficaces.
Higiene						Orden y la limpieza en la empresa.
Ética			X			Cumplimiento de la oferta.
Excelencia operacional					X	Realización de procesos, bajo las normas internas.
Cuidado ambiental			X			Tratamiento correcto de residuos.
Compromiso con los clientes					X	Necesidades del mercado.
Resiliencia			X			Adaptabilidad al entorno.
Nomenclatura	NI (No importante); PI (Poco importante); I (Importante); MI (Muy importante); SI (Sumamente importante)					

Fuente: (Coronel, 2018).

En la tabla anterior, cada dimensión representa el tema al que pertenece cada valor, y las caracterizaciones son breves descripciones de cada tema que ha sido planteado. Una vez definidos los valores, fue importante identificar, junto con la gerencia, cuál de estos tiene más impacto sobre la empresa, a través de una calificación según su importancia.

Entre los valores con una calificación mayor de importancia están: Calidad, Empoderamiento personal; Excelencia operacional y Compromiso con los clientes. Ver tabla 3.

Tabla 3. *Valores estratégicos de la empresa Embutidos Artesanales María Inés*

Valores	Caracterización
Calidad	Producción de embutidos con alto contenido nutricional, libres de gluten, colorantes, transgénicos y preservantes (producto más natural).
Empoderamiento personal	Liderazgo compartido entre las áreas de trabajo, para lograr un desarrollo conjunto, responsable, congruente y firme.
Excelencia operacional	Realización de procesos, bajo las normas internas.
Compromiso con los clientes	Satisfacción de las necesidades de los clientes.

Fuente: (Coronel, 2018).

2.2. Visión

La visión de una empresa es una declaratoria que nos indica hacia dónde quiere llegar la empresa o en qué quiere convertirse en un futuro, ésta debe ser clara, precisa y realista permitiendo alinear las diferentes decisiones para el

cumplimiento de las metas y objetivos. Al definir la visión de forma correcta se logra el trabajo del personal en una misma dirección. (Poma, 2018, p. 24)

En sí, la visión define las metas que se quieren conseguir en el futuro, metas que deben ser realistas y alcanzables, ya que deben tener un carácter motivador e inspirador (Espinosa, 2012).

A continuación, se presentan las preguntas de apoyo para definir la visión de Embutidos Artesanales María Inés:

2.2.1. Aspectos importantes para definir la visión

- ¿A dónde se aspira llegar y qué se desea alcanzar en el plazo que se establezca?
Consolidarse en el mercado, siendo fuente de empleo.
- ¿Para qué se desea construir el escenario futuro aspirado?

Para brindar a los consumidores productos de calidad, con alto contenido nutricional, fomentando el consumo de alimentos saludables y permitiendo a la empresa maximizar el retorno de su inversión.

- ¿Qué se quiere ser?

Una empresa que ofrezca productos Premium, reconocidos a nivel nacional, que además de ser productos nutricionales y de calidad, transmitan el sabor de hogar.

- ¿Cuál es el plazo que se establece para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente que se busca?

Se establece un plazo de tres a cuatro años, a partir del año 2020.

2.2.2. Visión de la empresa

Consolidarse para el año 2024, como una empresa que ofrece fuentes de empleo estables y entrega productos Premium, a sus consumidores, con alto contenido nutricional y el auténtico sabor de hogar, fomentando el consumo de alimentos saludables, y el máximo retorno de la inversión.

2.3. Misión

La misión de una empresa, según Coronel (2018), describe “la manera en la que la empresa se compromete a avanzar hacia el futuro” (p. 6), creando valor para todos los involucrados con la empresa.

A continuación, se muestran las preguntas de apoyo para poder definir la misión de la empresa Embutidos Artesanales María Inés:

2.2.3. Aspectos importantes para definir la misión

- ¿Qué es la empresa?

es una empresa dedicada a fomentar una alimentación saludable para el consumidor, brindando nutrición, a través de embutidos de la más alta calidad.

- ¿En qué actividad(es) está y debe estar?

Está inmersa en las actividades del sector alimenticio, dedicada a la producción artesanal.

- ¿Cuál(es) es (son) y cuál(es) debe(n) ser el (los) producto(s)?

Se cuenta con productos libres de transgénicos, colorantes y gluten, elaborados con carne altamente seleccionada. Los productos deben mantener el concepto artesanal y nutricional.

- ¿Por qué y para qué existe la empresa?

Existe porque actualmente en el Ecuador hay una tendencia a la alimentación saludable. Además, para mejorar la calidad y fomentar la ingesta de productos más sanos que el embutido convencional.

- ¿A quién(es) aporta valor el trabajo de la empresa?

A todos los involucrados en la cadena de valor de la empresa, desde brindar nutrición a los clientes hasta fortalecer las relaciones de todos los que forman parte de la organización.

- ¿Cómo se crea valor?

Utilizando altos estándares de calidad, que mantengan un concepto saludable y de nutrición.

- ¿Qué valores estratégicos se potencian?

Se potencia el compromiso con los clientes, la calidad y empoderamiento personal.

2.2.4. Misión de la empresa

Somos una empresa, dedicada a fomentar una alimentación nutritiva y saludable, a través de la producción de embutidos artesanales, libres de gluten, colorante y transgénicos, elaborados con carnes altamente seleccionadas, que brindan un valor agregado por sus altos estándares de calidad, enfocados principalmente en las necesidades de nuestros clientes.

2.4. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor, y es también un proceso que parte desde el análisis de la situación inicial.

Establece los mecanismos, acciones y recursos que se necesitan para que se pueda cumplir la visión y misión, dentro del contexto de los valores estratégicos. Para gestionar la estrategia empresarial mediante un cuadro de mando integral, según Coronel (2018) es recomendable estructurarla en las siguientes perspectivas:

- Económica y financiera (o de rendimiento).
- Del cliente y otros *stakeholders*.
- De procesos internos.
- De aprendizaje y crecimiento.

Para definir la estrategia empresarial, se procede a responder las siguientes preguntas, planteadas para la empresa:

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado, más importantes para la empresa?

La tendencia del consumo saludable de cárnicos y la importancia que tiene la incorporación de la proteína animal en la dieta diaria.

- ¿Cómo se debe llegar a los clientes y mantenerse en el mercado?

A través de diferentes estrategias que permitan el crecimiento de la empresa que actualmente es un nuevo emprendimiento en el mercado. Buscando que las características del producto se perciban como únicas y los clientes estén dispuestos a pagar por su valor.

- ¿Qué tratamiento se debe dar a los competidores y otros *stakeholders*?

Es fundamental establecer una relación con la competencia y *stakeholders*, donde prevalezca la transparencia y el compromiso con los clientes. La competencia resulta importante, puesto que se puede aprender tanto de sus aspectos positivos como negativos.

- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

Los factores estratégicos más importantes para la empresa, se desagregan a partir de aspectos macros, como:

- Finanzas.
 - Procesos internos de la organización.
 - Aprendizaje y crecimiento.
 - Proveedores y clientes.
-
- ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor se deben emplear?
 - Estrategias para crecer: Penetración de mercado.
 - Estrategias genéricas: Diferenciación.
 - Estrategias de cobertura de mercado: Segmentación, nicho o enfoque.
 - Estrategias de enlace: Alianzas estratégicas y vinculación de clientes.

Tabla 4. Clasificación de los factores

Aspectos macros de la empresa	Factores
Finanzas	<ul style="list-style-type: none">• Demanda de clientes.• Aspectos económicos y financieros.• Políticas de ventas y canales de distribución.
Proceso interno de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Imagen corporativa.• Rendimiento y Rentabilidad.• Capacidad productiva y de acción.• Aspectos medio ambientales.
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Capital humano y recursos.• Tamaño y crecimiento.• Oferta de competidores.
Proveedores y Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos de mercado.• Relación con <i>stakeholders</i>.• Proveedores y materias primas.• Alianzas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

A través de esta matriz, se muestran los factores considerados los más importantes para la aplicación dentro de cualquier empresa. A continuación, se identifican cuáles son los factores estratégicos para la empresa Embutidos Artesanales María Inés:

Tabla 5. Matriz de identificación de factores estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS															
	Demanda de clientes	Oferta de competidores	Aspectos del mercado	Capital humano y recursos	Imagen corporativa	Capacidad productiva y de acción	Proveedores / materias primas	Tamaño / crecimiento	Política de ventas / canales de distribución	Alianzas estratégicas	Rendimiento / rentabilidad	Relación con stakeholders	Aspectos económicos y financieros	Aspectos medioambientales	horizontales (unos)
Demanda de clientes	1	1	1		1	1	1				1		1	1	9
Oferta de competidores						1									1
Aspectos del mercado						1		1		1					3
Capital humano y recursos					1	1		1	1		1			1	6
Imagen corporativa						1				1		1			3
Capacidad productiva y de acción							1		1	1	1			1	5
Proveedores / materias primas								1	1			1			3
Tamaño / crecimiento											1				1
Política de ventas / canales de distribución										1		1		1	3
Alianzas estratégicas															0
Rendimiento / rentabilidad													1	1	2
Relación con stakeholders													1	1	2
Aspectos económicos y financieros														1	1
Aspectos medioambientales															0
Verticales (blancos)	0	0	1	2	3	0	4	3	5	5	6	8	8	4	
horizontales (unos)	9	1	3	6	3	5	3	1	3	0	2	0	0	0	
Total	9	1	4	8	6	5	7	4	8	5	8	8	8	4	
Orden de importancia	1	13	10	5	8	12	7	11	3	9	4	2	6	14	

Fuente: (Coronel, 2018).

En la tabla anterior, se observa cada una de las estrategias o factores estratégicos planteados para la empresa; para definir su orden de importancia, se compara las filas con las columnas, llenando los cuadros con el número 1, si la horizontal es más importante que la vertical, y dejando el cuadro en blanco, si la vertical es más importante que la horizontal, de manera que al final cada factor obtiene un total de puntos sumando ya sea los número 1 (horizontal) o los espacios en blancos (vertical). El total mayor que se obtiene en la matriz, corresponde al primer orden de importancia; en este caso, demanda de clientes, se convierte en la fuerza impulsora que

“afectará a todas las decisiones importantes que influirán en el futuro de la empresa” (Coronel, 2018); mientras que, las cuatro estrategias subsiguientes, en orden de importancia, están representadas por los factores claves de éxito, que soportan la fuerza impulsora.

Fuerza impulsora:

- 1) Demanda de clientes.

Factores clave de éxito:

- 2) Relación con los *stakeholders*.
- 3) Política de ventas / canales de distribución.
- 4) Rendimiento / rentabilidad.
- 5) Capital humano y recursos.

2.2.5. Declaratoria

Embutidos Artesanales María Inés, se dedica a ofertar cárnicos saludables. La empresa fundamentará su accionar, principalmente, a través de su fuerza impulsora, basada en potenciar la demanda de los clientes, así como también en sus relaciones con los diferentes *stakeholders*, política de ventas y canales de distribución, rentabilidad y rendimiento, y su capital humano y recursos. Se pretende que el mercado perciba el producto como único, consolidar la empresa a nivel nacional y generar puestos de trabajo para la sociedad.

CAPÍTULO III.

3. Planificación a largo plazo

Según Cornel (2018, p. 8), “la planificación a largo plazo es un proceso que determina las posiciones que la organización aspira alcanzar en un periodo largo de tiempo, es decir, en un futuro no inmediato”.

La planificación a largo plazo, al ser una herramienta de gestión, permite apoyar la toma de decisiones de la empresa en cuanto a su nivel interno y nivel externo, puesto que brinda información sobre qué hacer y qué camino recorrer en el futuro, con el fin de estar preparados a los cambios y demandas que les impone el entorno; todo esto se hace con el fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los productos que oferta.

Al tener definido el direccionamiento estratégico, esencialmente, la estrategia empresarial, la organización está en capacidad de generar un plan a largo plazo. Este plan, se podrá elaborar con base en la definición de los temas estratégicos, asuntos estratégicos, objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.

3.1. Temas estratégicos

Son procesos relevantes y áreas estratégicas de gestión inmersos en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos y los objetivos estratégicos, en busca de la posición aspirada para la organización en el futuro. (Coronel, 2018, p. 9)

Los temas estratégicos son grandes ámbitos de interés estratégico, cuyo tratamiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial; estos temas

estratégicos deben intervenir en todas las áreas que requieran gestión, con el fin de obtener resultados que mantengan el enfoque de alinear a toda la empresa, por medio del plan estratégico, que contempla un periodo de planeación de entre tres a cinco años para su cumplimiento.

Como lineamiento de la planificación a largo plazo, se tiene la elección de los temas estratégicos que se realizan con base en los análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa.

Figura 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

La cadena de valor es una herramienta que clasifica y describe las actividades de la empresa, en primarias y de apoyo o soporte, con el fin generar valor al cliente final y a la misma empresa.

En el siguiente esquema se puede observar una propuesta de la cadena de valor para la empresa Embutidos Artesanales María Inés, en la que se clasifica y describen sus actividades, tanto primarias como de apoyo:

3.1.1. Actividades principales

Logística Interna

- Recepción de materia prima e insumos.
- Recepción de pedidos.
- Planificación de producción.
- Organización de equipo de trabajo.

Operaciones

- Producción de embutidos artesanales (salchicha, chorizo y jamón).

Logística externa

- Creación de puntos de distribución del producto terminado.
- Planificación de rutas de entrega de pedidos.

Marketing y ventas

- Elaboración del estudio técnico y logístico para nuevos puntos de venta.
- Elaboración del plan de marketing a través de redes sociales.

Servicio

- Creación del servicio post-venta.
- Capacitación a los clientes, en temas de ubicación de producto y manejo de congeladores.

3.1.2. Actividades de apoyo

Infraestructura

- Adecuación del espacio físico de puntos de distribución.
- Elaboración del manual de funciones para la empresa.
- Diseño de *lay out* futuro.

Administración de recursos humanos

- Diseño de normativa institucional.
- Capacitaciones al personal, en procesos productivos y comerciales.
- Levantamiento de perfil por competencias, para reclutamiento de personal.

Desarrollo de la tecnología

- Implementación de elementos electrónicos (computadoras, control de inventario de insumos, cámaras de vigilancia, máquinas etiquetadoras, máquinas selladoras al vacío).
- Implementación de software (ERP o CRM).

Abastecimiento

- Selección de proveedores de materia prima.
- Dosificación de materia prima.
- Optimización en tiempos de entrega de productos a los clientes.

Para los fines de este trabajo de titulación, se consideran de mayor importancia las actividades primarias, con las categorías de planificación interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, puesto que dentro de estas categorías se pueden identificar las áreas críticas con los procesos que requieran gestión. Para esto, se hará

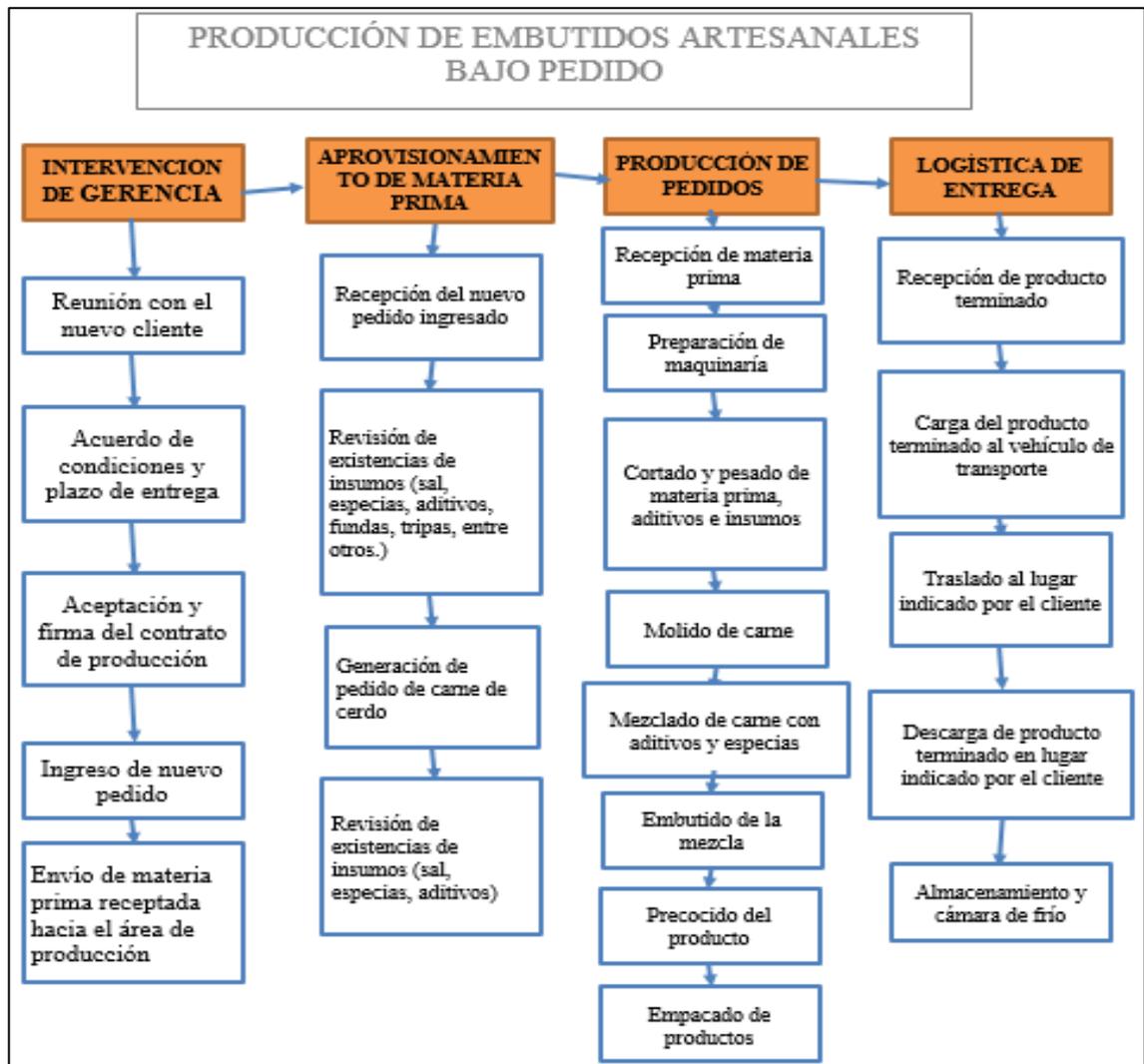
uso del mapa de procesos. Vale aclarar que la empresa no maneja servicios post venta, por lo tanto, no se lo consideró.

A partir de la identificación de las actividades primarias y de apoyo, es posible identificar todos los procesos de la empresa que, a su vez, están subdivididos en: macroprocesos, procesos y subprocesos. Estos corresponden al tipo de clasificación de mapas, según su jerarquía.

El mapa de procesos es la representación gráfica, es decir, el diagrama de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa. El objetivo del mapa de procesos es conocer de forma detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y sus actividades, permitiendo a la empresa obtener información de vital importancia para su correcto desarrollo.

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la empresa:

Figura 3. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, este mapa de procesos representa el macroproceso, es decir, aquel que indica a qué se dedica la empresa; dentro del bloque de procesos, se reúnen los procesos claves que se llevan a cabo en las diferentes áreas; en cuanto a los subprocesos, son de menor dimensión, cuya finalidad es cumplir el propósito de los procesos. Los subprocesos, se encuentran formados por un conjunto de actividades de secuencia lógica, que indican de manera clara cómo se desarrolla el subproceso y, finalmente, el proceso.

Una vez realizada la matriz de procesos y se conoce el modelo de funcionamiento de la empresa, se procede a realizar la matriz de ponderación de temas estratégicos, de la cual se extraerán por ponderación, temas críticos de interés para la empresa.

Tabla 6. *Matriz de ponderación de temas estratégicos*

Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones
	A	B	C	
Ingresos	X			Mejoramiento de la productividad y retorno de inversión inmediato.
Productos y procesos	X			Identificación de mejoras en productos y procesos productivos.
Redes e infraestructura informática		X		Implementación de elementos electrónicos.
Crecimiento de negociaciones	X			Definición de políticas de venta y canales de distribución.
Calidad del producto	X			Protección del valor agregado.
Trabajo en equipo y conocimiento compartido	X			Capacitación continua y organigrama empresarial.

Se eligieron como temas críticos aquellos que recibieron la ponderación A. Estos temas, según se observa en la matriz anterior, son los siguientes:

Temas Críticos

INGRESOS: Mejoramiento de la productividad de los proyectos de inversión, y cómo acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones retornen lo más rápido.

PRODUCTOS Y PROCESOS: Identificación mejora en el diseño de producto y mejoras para el proceso productivo.

CRECIMIENTO DE NEGOCIACIONES: Definición de políticas de venta y canales de distribución.

CALIDAD DE PRODUCTO: Valor nutricional

TRABAJO EN EQUIPO Y CONOCIMIENTO COMPARTIDO: Capacitación del personal en procesos productivos y elaboración del organigrama para la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la matriz de ponderación de temas estratégicos refleja los temas de mayor relevancia para la organización, aquellos que han sido desagregados mediante la técnica de ponderación, dando como resultado, la identificación de temas críticos para la empresa, que serán los que den la dirección de las acciones a seguir para enrumbarse en la planeación de aquí a 3 o 5 años.

3.2. Asuntos estratégicos externos e internos

Factores relevantes contenidos en los temas críticos, que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial de la organización, en el contexto de sus valores estratégicos. (Coronel, 2018, p. 10)

Con la definición de los temas críticos, generados anteriormente, se facilita el planteamiento de los asuntos estratégicos y de los asuntos críticos, identificados y seleccionados a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Con este análisis, se identifican los asuntos, oportunidades y retos que se necesitan considerar, conforme se prepara el plan a largo plazo.

Mediante un estudio del macro y micro entorno de la empresa, es posible obtener información necesaria y requerida para el análisis FODA.

3.2.1. Análisis macro entorno, PESTAL

PESTAL es una herramienta de análisis del entorno de gran utilidad, que se usa para comprender el crecimiento o declive del mercado en el que se encuentra nuestro negocio, en consecuencia, la posición potencial que ocupa éste. PESTAL es el acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y

Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Martínez, 2010, p. 35)

Se procede al análisis de cada factor externo que afecta a la empresa:

Político (P)

El Ecuador, en la actualidad, se encuentra con una alta crisis político – económica, siendo así una de las regiones más complicadas para generar riquezas. Ciertas leyes y estatutos, establecidos en la constitución, permiten crear acuerdos y negociaciones tanto con clientes y proveedores, como con empresas y universidades. La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (2010), por ejemplo, impone al Estado las obligaciones de regular, controlar e intervenir, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas, definir una política de precios orientada a proteger la producción nacional. Asimismo, por su parte, la Ley Orgánica de Educación Superior (2010) dicta que, como requisito previo a la obtención del título, los y las estudiantes deberán acreditar servicios a la comunidad mediante prácticas o pasantías preprofesionales. Dichas actividades se realizarán en coordinación con organizaciones comunitarias, empresas e instituciones públicas y privadas, relacionadas con la respectiva especialidad.

Económico (E)

En la industria manufacturera, el sector alimenticio da un mayor aporte al PIB del Ecuador, con una tasa de crecimiento del 3,4% , marcada desde el año 2008 hasta el 2015. Los productos alimenticios atraen al mercado externo (a comparación del producto primario), puesto que dan un valor agregado. Se encuentra una mayor demanda por parte de los mayoristas y minoristas, puesto que el consumo de carne es

de 4,99 kilogramos por persona y por año. Por ello, se convierte en un país de alto consumo.

Social (S)

Ecuador es un país que se encuentra marcado por su cultura y tradiciones. Cuenca la tercera ciudad más importante del país, se caracteriza por la complejidad de introducir un producto o servicio a su mercado. Por su parte, Quito y Guayaquil son ciudades idóneas para la comercialización, debido a su alto crecimiento demográfico. En la actualidad, las tendencias de los clientes ecuatorianos se encuentran direccionadas al consumo saludable, lo que genera una alta demanda de productos que aporten un alto contenido nutricional.

3.2.2. Análisis micro entorno, Cinco Fuerzas de PORTER

“El análisis de las cinco fuerzas de Porter consiste en el análisis de la situación competitiva de la empresa y de las fuerzas que influirán en ella para conocer cuáles son los factores favorables y los que no lo son a la hora de poner en marcha un negocio.” (Sanchis, 2016, p. 35)

Las cinco fuerzas están presentes en la estructura de la industria y en última instancia son las que fijan precios, costos y requerimientos de inversión, por tanto, se constituyen en los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo. Es así que Porter presenta un marco basado en la teoría económica que permite evaluar la competencia enfocándose en cinco fuerzas: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de las nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad. (RICO, 2018, p. 23)

Tabla 7. Matriz 5 fuerzas de PORTER

Fuerza	Nivel	Fuerza	Nivel
Rivalidad entre competidores		Amenaza de nuevos competidores	
La competencia usa estrategias de pago a proveedores y gestión de cobro a clientes.	Alto	El alto costo de inversión en maquinaria e infraestructura, es una barrera para nuevos emprendimientos procesadores de carne.	Medio
La competencia dispone de sistemas informáticos avanzados para manejo de información.		Los grandes distribuidores establecen altas exigencias y condiciones para la venta de nuevos productos.	
La competencia tiene un manual de funciones.		Empresas informales que ofrecen productos similares.	
Poder de negociación de clientes		Poder de negociación de proveedores	
La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobro a clientes.	Bajo	No se cuenta con estrategias establecidas de pagos a proveedores.	Medio
Debido a los altos costos de producción y calidad del producto, la empresa no puede direccionar su oferta a mercados de economía baja.		Se cuenta con proveedores certificados que ofrecen insumos de alta calidad.	
La empresa no cuenta con políticas de venta definidas.		Productos sustitutos	
La empresa maneja publicidad (boca-boca).		En el mercado son pocas las empresas que ofrecen productos con alto contenido nutricional.	Bajo
Oportunidad de comercialización en Quito y Guayaquil.		En el mercado son pocos los productos, diferentes a la carne, que ofrecen alto valor proteico.	

Fuente: Elaboración propia.

Con la aplicación de todos los conceptos anteriormente expuestos, se procede a generar una matriz de temas críticos. Ver figura 6.

Tabla 8. Matriz de asuntos estratégicos

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
PRODUCTOS Y PROCESOS	La empresa cuenta con personal calificado para la creación y diseño de nuevos productos.
REDES E INFRAESTRUCTURA INFORMATICA	La empresa cuenta con fondos para la implementación de un software de control de inventario.
CRECIMIENTO DE NEGOCIACIONES	La empresa maneja una estrategia de comercialización (Boca a oído).
CALIDAD DEL PRODUCTO	La empresa elabora productos con un alto valor nutricional, sin gluten, transgénicos, ni colorantes.
TRABAJO EN EQUIPO Y CONOCIMIENTO COMPARTIDO	La empresa capacita mensualmente a sus colaboradores.
	DEBILIDADES:
INGRESOS	La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.
PRODUCTOS Y PROCESOS	Debido a los altos costos de producción que se generan por la alta calidad del producto, la empresa no puede direccionar sus productos a un mercado de ingresos bajos.
REDES E INFRAESTRUCTURA INFORMATICA	La empresa carece de un sistema informático para administrar su información.
CRECIMIENTO DE NEGOCIACIONES	La empresa no cuenta con políticas de ventas para la negociación con clientes mayoristas.
TRABAJO EN EQUIPO Y CONOCIMIENTO COMPARTIDO	La empresa no ha establecido un manual de funciones.
	OPORTUNIDADES:
INGRESOS	En el país existen políticas y leyes que permiten establecer estrategias para cobrar a los clientes y de igual manera créditos o financiamientos para pagar a los proveedores.
PRODUCTOS Y PROCESOS	Las tendencias del mercado obligan a las empresas a ofrecer productos con alto contenido nutricional.
REDES E INFRAESTRUCTURA INFORMATICA	En la comunidad global existe una gran cantidad de proveedores que brindan y desarrollan nuevos sistemas informáticos.
CRECIMIENTO DE NEGOCIACIONES	El mercado ecuatoriano brinda la oportunidad a la empresa de comercializar la marca en Quito y Guayaquil.
CALIDAD DEL PRODUCTO	En el mercado ecuatoriano existen pocas empresas que ofrecen productos con alto contenido nutricional.
TRABAJO EN EQUIPO Y CONOCIMIENTO COMPARTIDO	El estado ecuatoriano promueve el conocimiento compartido por parte de las universidades hacia las empresas y viceversa. (Vinculación con la comunidad, pasantías, etc.)
	AMENAZAS:
INGRESOS	La competencia maneja estrategias de pago a sus proveedores y tiene establecida una gestión para el cobro a sus clientes.
REDES E INFRAESTRUCTURA INFORMATICA	La competencia tiene sistemas informáticos avanzados para el manejo de su información.
CRECIMIENTO DE NEGOCIACIONES	Una gran parte del mercado cuencano prefiere comprar productos a precios bajos.
TRABAJO EN EQUIPO Y CONOCIMIENTO COMPARTIDO	Las grandes empresas tienen establecido un manual de funciones que permite a sus integrantes saber cuáles son exactamente las funciones en el área que trabajan.

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz, se encuentran listados todos los asuntos estratégicos identificados, que han sido clasificados según su relevancia en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, convirtiéndose en un punto clave para el planteamiento de acciones que potencien las fortalezas de la organización, superen las debilidades y vigilen las amenazas que pueden influir sobre la organización.

3.3. Análisis FO, FA, DO, DA

La importancia de la matriz FO (potencialidades), FA (riesgos), DO (desafíos), DA (limitaciones), radica en que permite obtener un diagnóstico real de la empresa, debido a que indica cómo está y cómo va. De esta manera, se pueden establecer los elementos necesarios para la toma de decisiones, puesto que si se conoce la situación de la empresa, se sabrá qué hacer y qué aspectos potenciar. Ver tabla 9.

Tabla 9. Matriz de asuntos estratégicos

MATRIZ FO-FA-DO-DA													
	OPORTUNIDADES						AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA	
	En el país existen políticas y leyes que permiten establecer estrategias para cobrar a los clientes y de igual manera créditos o financiamientos para pagar a los proveedores.	Las tendencias del mercado obligan a las empresas a ofrecer productos con alto contenido nutricional.	En la comunidad global existe una gran cantidad de proveedores que brindan y desarrollan nuevos sistemas informáticos.	El mercado ecuatoriano brinda la oportunidad a la empresa de comercializar la marca en Quito y Guayaquil.	En el mercado ecuatoriano existen pocas empresas que ofrecen productos con alto contenido nutricional.	El estado ecuatoriano promueve el conocimiento compartido por parte de las universidades hacia las empresas y viceversa. (Vinculación con la comunidad, pasantías, etc.)	La competencia maneja estrategias de pago a sus proveedores y tienen establecida una gestión para el cobro a sus clientes.	La competencia tiene sistemas informáticos de última generación para el manejo de su información.	Una gran parte del mercado cuencano prefiere comprar productos a precios bajos.	Las grandes empresas tienen establecido un manual de funciones que permite a sus integrantes saber cuáles son exactamente las funciones en el área que trabajan.			
FORTALEZAS	La empresa cuenta con personal calificado para la creación y diseño de nuevos productos.	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	7	2
	La empresa cuenta con fondos para la implementación de un software de control de inventario	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	5
	La empresa maneja una estrategia de comercialización (Boca a oído).	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	5	4
	La empresa elabora productos con un alto valor nutricional, sin gluten, transgénicos y colorantes.	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	6	1
	La empresa capacita mensualmente a sus colaboradores.	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	5	3
DEBILIDADES	La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	7	1
	Debido a los altos costos de producción que se generan por la alta calidad del producto, la empresa no puede direccionar sus productos a un mercado de ingresos bajos.	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	6	2
	La empresa carece de un sistema informático para administrar su información.	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	6	3
	La empresa no cuenta con políticas de ventas para la negociación con clientes mayoristas.	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	5	4
	La empresa no ha establecido un manual de funciones.	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	4	5

Se eligen como asuntos críticos a aquellos que tienen totales mayores al 50% de la sumatoria máxima posible de puntos
 El total mayor corresponde al primer orden de importancia, tanto para fortalezas como para debilidades
 Es conveniente elegir al menos una fortaleza y una debilidad

Fuente: (Coronel, 2018).

Como se observa, a través de los resultados de esta matriz, es posible identificar si existe o no vínculo entre los asuntos estratégicos internos y externos de la empresa. Para lograr esto, se coloca el número (1) en la celda que indique relación y se coloca un (0) en la celda cuando no haya relación.

Una vez que se ha realizado la matriz FO-FA-DO-DA, se obtiene una declaratoria de los asuntos críticos para la empresa:

Tabla 10. *Declaratoria de asuntos críticos*

Declaratoria	Asuntos críticos
Fortalezas	La empresa cuenta con personal calificado para la creación y diseño de nuevos productos.
	La empresa elabora productos con un alto valor nutricional, sin gluten, transgénicos y colorantes.
Debilidades	La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.
	Debido a los altos costos de producción que se generan por la alta calidad del producto, la empresa no puede direccionar sus productos a un mercado de ingresos bajos.
	La empresa carece de un sistema informático para administrar su información.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Evaluación de los asuntos estratégicos

Una vez definidos los asuntos críticos para la empresa Embutidos Artesanales María Inés, se procede a realizar la evaluación por separado de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, con el fin de conocer qué conjunto de asuntos posee mayor robustez estratégica.

La valoración para cada asunto estratégico puede variar de entre 1 y 4; mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el asunto correspondiente. En cuanto a la sumatoria total, una calificación menor a 2,5 de un grupo de asuntos, indica que este debe tratarse de manera inmediata, a través de la formulación de estrategias que pretendan potenciar su robustez.

Tomando en consideración todos estos aspectos, se procede a elaborar la matriz de evaluación para los asuntos críticos y asuntos estratégicos externos.

Tabla 11. Matriz de análisis de asuntos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
	ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
			CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1	La empresa elabora productos con un alto valor nutricional, sin gluten, transgénicos y colorantes.	30%	4
2	La empresa cuenta con personal calificado para la creación y diseño de nuevos productos.	30%	4
DEBILIDADES:			
1	La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.	20%	1
2	Debido a los altos costos de producción que se generan por la alta calidad del producto, la empresa no puede direccionar sus productos a un mercado de ingresos bajos.	10%	1
3	La empresa carece de un sistema informático para administrar su información.	10%	2
	TOTAL	100%	2.9
	ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
			CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1	En el país existen políticas y leyes que permiten establecer estrategias para cobrar a los clientes y de igual manera créditos o financiamientos para pagar a los proveedores.	15%	4
2	Las tendencias del mercado obligan a las empresas a ofrecer productos con alto contenido nutricional.	10%	3
3	En la comunidad global existe una gran cantidad de proveedores que brindan y desarrollan nuevos sistemas informáticos.	10%	3
4	El mercado ecuatoriano brinda la oportunidad a la empresa de comercializar la marca en Quito y Guayaquil.	20%	4
5	En el mercado ecuatoriano existen pocas empresas que ofrecen productos con alto contenido nutricional.	10%	3
6	El estado ecuatoriano promueve el conocimiento compartido por parte de las universidades hacia las empresas y viceversa. (Vinculación con la comunidad, pasantías, etc.)	2.50%	3
AMENAZAS:			
1	La competencia maneja estrategias de pago a sus proveedores y tienen establecida una gestión para el cobro a sus clientes.	15%	1
2	La competencia tiene sistemas informáticos avanzados para el manejo de su información.	5%	2
3	Una gran parte del mercado cuencano prefiere comprar productos a precios bajos.	10%	1
4	Las grandes empresas tienen establecido un manual de funciones que permite a sus integrantes saber cuáles son exactamente las funciones en el área que trabajan.	2.50%	2
	TOTAL	100%	2.775
<p>La suma de ponderaciones de asuntos estratégicos tanto internos como externos debe ser 100% . La calificación puede ser de 1 a 4: 1 = debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza mayor 1 = amenaza mayor; 2 = amenaza menor; 3 = oportunidad menor; 4 = oportunidad mayor La calificación ponderada total promedio es de 2,50 para asuntos estratégicos tanto internos como externos</p>			

Fuente: (Coronel, 2019).

Como se visualiza en la tabla precedente, los valores de asuntos estratégicos internos y externos tienen una variación mínima, lo que indica que la empresa debe diseñar y definir estrategias de valor que se enfoquen en aprovechar fortalezas y superar debilidades, antes de vigilar los asuntos estratégicos externos.

3.5. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias de valor deben proporcionar un incremento en la competitividad de la empresa, pues estas deben identificar cualquier oportunidad o amenaza que se pueda presentar, así como identificar claramente las fortalezas y las debilidades que la empresa posee. Por lo tanto, las estrategias establecen y direccionan el empleo de recursos y esfuerzos. Es importante aclarar que estas estrategias indican el qué hacer, más no, el cómo, puesto que el cómo hacerlo y cómo cumplirlo es tarea del plan estratégico y de los presupuestos que se considerarán dentro de este plan.

Según (Coronel, 2018) “las estrategias de valor son propuestas de acción que vinculan a los asuntos críticos con los asuntos estratégicos externos y deben proponer la gestión de la relación que existe entre el asunto crítico y su correspondiente asunto estratégico externo”. (p. 10)

Gracias a estos conceptos, a continuación se genera una propuesta de estrategias de valor:

Tabla 12. Matriz de estrategias de valor

ESTRATEGIAS DE VALOR			
ESTRATEGIAS FO	F1O2	La empresa mantendrá y creará productos con alto contenido nutricional.	
	F1O4	La empresa creará nuevas negociaciones con clientes que radican en las ciudades de Quito y Guayaquil.	
	F1O5	La empresa aumentará la publicidad de la marca a nivel local y nacional, la cual debe ofrecer productos de alto contenido nutricional.	
	F1O6	La empresa creará convenios con universidades e instituciones de educación para adquirir y brindar conocimientos.	
	F2O2	La empresa aprovechará la capacidad del personal para la creación de productos de calidad con alto contenido nutricional.	
	F2O4	La empresa aprovechará la capacidad del personal para direccionar el producto a los mercados de Quito y Guayaquil.	
	F2O5	La empresa aprovechará la capacidad del personal para crear nuevos productos que permitan explotar el mercado ecuatoriano.	
	F2O6	La empresa creará convenios con universidades e instituciones de educación para elaborar productos innovadores.	
ESTRATEGIAS FA	F1A1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en la calidad para reducir o alterar los costos del producto.	
	F1A3	La empresa implementará estrategias para reducir costos de producción.	
	F2A1	La empresa implementará nueva maquinaria para aprovechar el conocimiento del personal calificado.	
	F2A4	La empresa establecerá manual de funciones para que sus integrantes se especialicen en el área que han sido delegados.	
ESTRATEGIAS DO	D1O1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe apoyándose con las leyes y políticas existentes en el país.	
	D1O2	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en la calidad del producto.	
	D1O4	La empresa creará nuevas negociaciones en base a un plan de gestión y estrategias con clientes que moran en las ciudades Quito y Guayaquil	
	D1O6	La empresa creará convenios con universidades e instituciones de educación para generar un plan de gestión y elaborar estrategias para mejorar la los cobros y pagos con los clientes y proveedores.	
	D2O1	La empresa implementará maquinaria con más capacidad que contribuya con una producción de mayor volumen para la reducción de costos y en base a costos bajos crear ofertas o créditos para los clientes considerando las leyes y políticas existentes en el país	
	D2O2	La empresa realizará un estudio de mercado para direccionar a sectores que demanden productos de alto contenido nutricional	
	D2O4	La empresa llevará a cabo una estrategia de mercadeo para promover sus productos en los mercados de Quito y Guayaquil.	
	D2O5	La empresa llevará a cabo campañas de concientización de productos naturales para dar a conocer los beneficios de los productos que elabora.	
	D3O1	La empresa adquirirá un sistema informático para controlar el nivel de inventario generado por la producción.	
	D3O3	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente su información.	
	D3O4	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente a los potenciales clientes de las regiones de Quito y Guayaquil.	
	ESTRATEGIAS DA	D1A1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en los precios que ofrecen, a fin de mantener su posición en el mercado.
		D1A2	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente las negociaciones tanto de cobro como de pago.
D1A3		La empresa implementará estrategias de pagos a los proveedores y maquinaria con más capacidad que contribuya con una producción de mayor volumen para la reducción de costos y en base a costos bajos crear ofertas o créditos para los clientes.	
D2A1		La empresa implementará estrategias de pagos a los proveedores y maquinaria con más capacidad que contribuya con una producción de mayor volumen para la reducción de costos y en base a costos bajos crear ofertas o créditos para los clientes.	
D2A2		La empresa promoverá su marca mediante estrategias de mercadeo para posicionarla y que el cliente prefiera pagar precios más altos que el embudo convencional.	
D3A1		La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente las negociaciones tanto de cobro como de pago.	
D3A2		La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente su información.	
D3A4		La empresa implementará un sistema informático para coordinar las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.	

Fuente: (Coronel, 2018).

En la matriz precedente, se han formulado estrategias de valor para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tengan relación entre sí. Para esto, se hizo uso de la matriz de análisis FO, FA, DO, DA, debido a que esta matriz indica claramente si existe relación o vínculo con el número (1) en la celda de interacción. Por lo tanto, las estrategias de valor se han establecido en función de su relación FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), DO (debilidades y oportunidades) y DA (debilidades y amenazas).

3.6. Objetivos estratégicos

El planteamiento y desarrollo de los objetivos estratégicos en la empresa, es de gran importancia, puesto que estos buscan alcanzar mejoras en las áreas identificadas con falencias. En estas áreas además, se implementarán estrategias de gestión.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias implementadas. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 3 y 5 años (David, 2013).

Con base en estos conceptos, se genera una matriz de objetivos estratégicos. Ver tabla 13.

Tabla 13. Matriz de objetivos estratégicos

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
La empresa elabora productos con un alto valor nutricional, sin gluten, transgénicos y colorantes.	La empresa aumentará la publicidad de la marca a nivel local y nacional, la cual debe ofrecer productos de alto contenido nutricional	Implementar una estrategia de mercadeo que aumente el posicionamiento de la marca en por lo menos 25%, con respecto al año 2019, asociando la empresa con instituciones educativas y de conocimiento para realizar un trabajo cooperativo.
	La empresa creará convenios con universidades e instituciones de educación para adquirir y brindar conocimientos.	
	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en la calidad para reducir o alterar los costos del producto.	
	La empresa mantendrá y creará productos con alto contenido nutricional.	Adquirir maquinaria que permita aumentar el volumen de producción en 75 kg diarios para ocupar mercados de Quito y Guayaquil.
	La empresa creará nuevas negociaciones con clientes que radican en las ciudades Quito y Guayaquil.	
	La empresa implementará estrategias para reducir costos de producción.	
La empresa cuenta con personal calificado para la creación y diseño de nuevos productos.	La empresa aprovechará la capacidad del personal para la creación de productos de calidad con alto contenido nutricional.	Capacitar mensualmente al personal en nuevas técnicas para producción de embutidos
	La empresa aprovechará la capacidad del personal para direccionar el producto a los mercados de Quito y Guayaquil.	
	La empresa creará convenios con universidades e instituciones de educación para elaborar productos innovadores.	
	La empresa aprovechará la capacidad del personal para crear nuevos productos que permitan explotar el mercado ecuatoriano.	Generar un manual de funciones y capacitar mensualmente al personal para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros y aprovechar sus conocimientos y habilidades.
	La empresa implementará nueva maquinaria para aprovechar el conocimiento del personal calificado.	
	La empresa establecerá un manual de funciones para que sus integrantes se especialicen en el área que han sido delegados.	
La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe apoyándose con las leyes y políticas existentes en el país.	Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa.
	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en la calidad del producto.	
	La empresa creará nuevas negociaciones en base a un plan de gestión y estrategias con clientes que radican en las ciudades Quito y Guayaquil.	
	La empresa creará convenios con universidades e instituciones de educación para generar un plan de gestión y elaborar estrategias para mejorar la los cobros y pagos con los clientes y proveedores.	
	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en los precios que ofrecen, a fin de mantener su posición en el mercado.	
	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente las negociaciones tanto de cobro como de pago.	
	La empresa implementará estrategias de pagos a los proveedores y maquinaria con más capacidad que contribuya con una producción de mayor volumen para la reducción de costos y en base a costos bajos crear ofertas o créditos para los clientes.	
Debido a los altos costos de producción que se generan por la alta calidad del producto, la empresa no puede direccionar sus productos a un mercado de ingresos bajos.	La empresa implementará estrategias de pagos a los proveedores y maquinaria con más capacidad que contribuya con una producción de mayor volumen para la reducción de costos y en base a costos bajos crear ofertas o créditos para los clientes.	Implementar maquinaria con mayor capacidad para reducir costos en un > 5% con respecto al año 2019.
	La empresa implementará maquinaria con más capacidad que contribuya con una producción de mayor volumen para la reducción de costos y en base a costos bajos crear ofertas o créditos para los clientes considerando las leyes y políticas existentes en el país.	
	La empresa realizará un estudio de mercado para direccionar a sectores que demanden productos de alto contenido nutricional.	Promover a la empresa mediante campañas mensuales a manera de grupo focal utilizando actividades de activación de marca.
	La empresa llevará a cabo una estrategia de mercadeo para promover sus productos en los mercados de Quito y Guayaquil.	
	La empresa llevará a cabo campañas de concientización de productos naturales para dar a conocer los beneficios de los productos que elabora.	
	La empresa promoverá su marca mediante estrategias de mercadeo para posicionarla y que el cliente prefiera pagar precios más altos que el embutido convencional.	
La empresa carece de un sistema informático para administrar su información.	La empresa adquirirá un sistema informático para controlar el nivel de inventario generado por la producción.	Adquirir un sistema informático para controlar gestión por procesos e información relevante para la organización.
	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente su información.	
	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente a los potenciales clientes de las regiones de Quito y Guayaquil.	
	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente las negociaciones tanto de cobro como de pago.	
	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente su información.	
	La empresa implementará un sistema informático para coordinar las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.	

Fuente: (Cornel, 2018).

Los objetivos estratégicos, formulados, abarcan cada una de las perspectivas de trabajo y cada uno de los asuntos críticos, analizados previamente. El periodo de tiempo, considerado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, varía entre 3 y 5 años, tiempo correspondiente a la planificación a largo plazo.

3.7. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores son variables que establecen la relación entre los asuntos estratégicos y las estrategias de valor, ya sea de manera cuantitativa o cualitativa. Los indicadores se emplean para analizar la situación de la empresa, a través de sus aspectos críticos, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos planteados en aquellos aspectos.

Tabla 14. Matriz de objetivos clave de desempeño

Objetivo estratégico	Indicador clave de desempeño
Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa.	Ciclo de conversión futuro / ciclo de conversión de actual, ≤ 1
Capacitar mensualmente (al menos 3 al mes) al personal en nuevas técnicas para producción de embutidos.	Número de nuevas técnicas aprendidas para producción de embutidos
Generar un manual de funciones y capacitar mensualmente (al menos 4 al mes) al personal para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros y aprovechar sus conocimientos y habilidades.	Manual de funciones elaborado y número de capacitaciones realizadas.
Implementar maquinaria con mayor capacidad para reducir costos en un $> 5\%$ con respecto al año 2019.	% de reducción de costos operativos
Promover a la empresa mediante campañas mensuales (al menos 6 al mes) a manera de grupo focal utilizando actividades de activación de marca.	Número de campañas realizadas.
Adquirir maquinaria que permita aumentar el volumen de producción manteniendo el valor nutricional, sin gluten, transgénicos y colorantes de los productos en 75 kg diarios para ocupar mercados de Quito y Guayaquil.	Cantidad de aumento en volumen de producción con la maquinaria adquirida.
Implementar una estrategia de mercadeo que aumente el posicionamiento de la marca en por lo menos 25%, con respecto al año 2019, asociando la empresa con instituciones educativas y de conocimiento para realizar un trabajo cooperativo.	% de aumento de posicionamiento de la marca en el mercado.
Adquirir un sistema informático para controlar gestión por procesos e información relevante para la organización.	Comprobación de adquisición de compra del sistema informático.

Fuente: (Coronel, 2018).

CAPÍTULO IV.

4. Cuadro de mando integral.

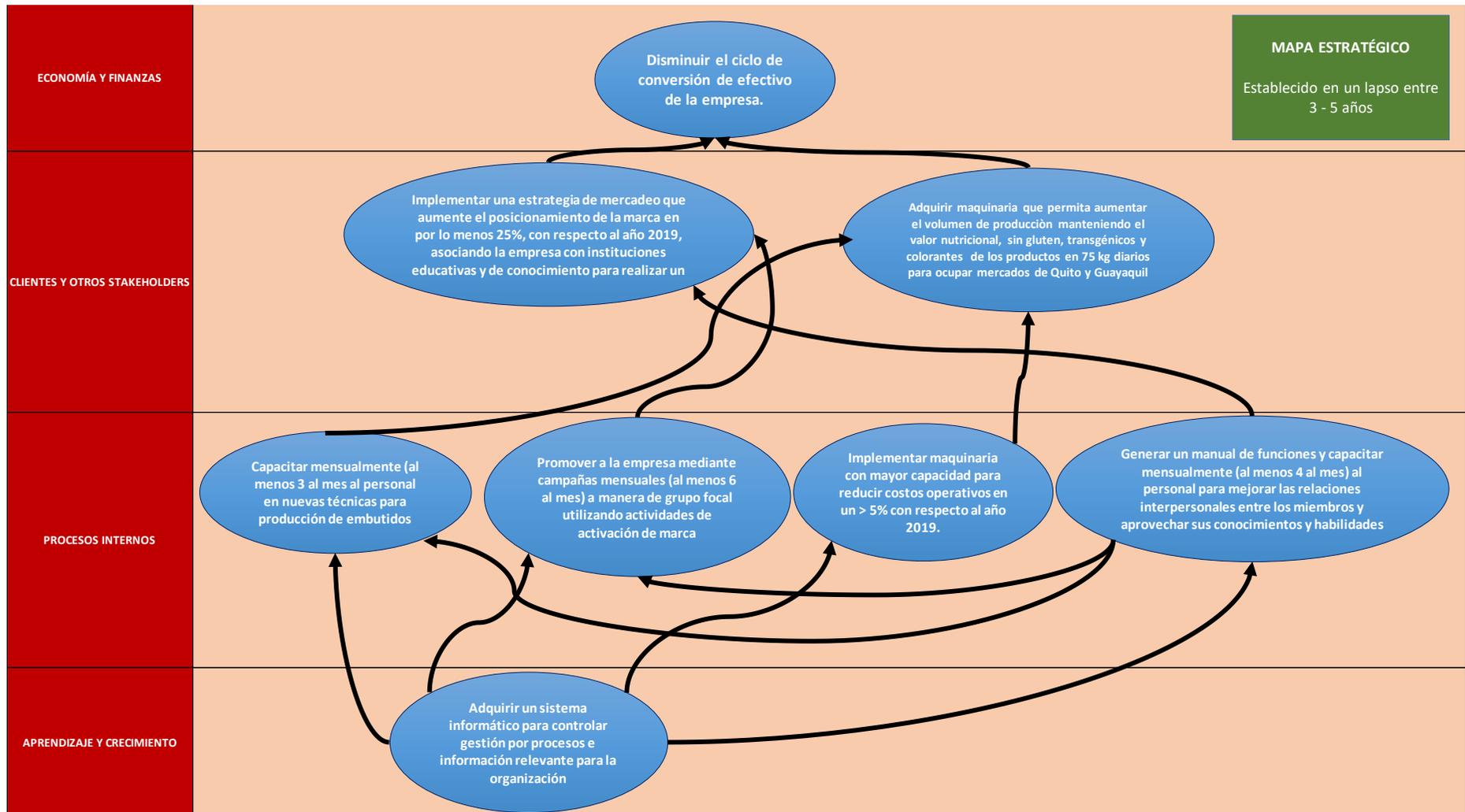
En el presente capítulo, se procederá a generar el Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo propósito es el de facilitar la toma de decisiones empresariales; esta herramienta está formada por un conjunto de objetivos e indicadores, y fue diseñada por Kaplan y Norton, quienes la llamaron “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. La herramienta sirve también para mejorar la gestión estratégica a largo plazo, puesto que permite a toda la empresa conocer los objetivos estratégicos y motivar a que sus colaboradores unifiquen esfuerzos para poder alcanzar dichos objetivos y las metas trazadas, teniendo, finalmente, un valor significativo para la organización y dejando de ser tan sólo un instrumento de recopilación de información.

Para la aplicación del CMI, se recomienda la utilización de dos instrumentos básicos necesarios: el mapa estratégico y el tablero de control.

4.1. Mapa estratégico

Los mapas estratégicos permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar, de forma gráfica, la estrategia de la empresa. Se llama mapa estratégico a un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI, ya que ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que los presenta agrupados en las cuatro perspectivas, mismas que representan aquellas dimensiones críticas clave en la organización (Fernández, 2001).

Figura 4. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del mapa estratégico, se identifican las perspectivas del CMI, en las que, además, se ubican los objetivos estratégicos y se grafica la relación de causa-efecto existente entre estos, mediante segmentos de línea recta que parten desde el objetivo estratégico inicial, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hasta el objetivo estratégico final, de la perspectiva económica y financiera.

4.2. Tablero de control

Según Coronel (2018, p. 13), “El tablero de control es una matriz que integra información básica sobre los principales componentes de la gestión estratégica organizacional, posibilitando así su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados”.

Tabla 15. Tablero de control

Perspectiva	Tema crítico	Asuntos críticos	Objetivos estratégicos	Indicador clave de desempeño	Estrategias integrales de valor	Presupuesto
Económico y financiero	Ingresos	La empresa tiene una mala gestión y no cuenta con estrategias establecidas de cobros y pagos tanto a sus clientes como proveedores.	Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa.	Ciclo de conversión futuro/ ciclo de conversión de actual ≤ 1	La empresa mejorará la gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en los precios que ofrecen, a fin de mantener su posición en el mercado.	\$5000
Procesos internos	Productos y procesos	La empresa cuenta con personal calificado para la creación y diseño de nuevos productos.	Capacitar mensualmente al personal en nuevas técnicas para producción de embutidos.	Número de nuevas técnicas aprendidas para producción de embutidos	La empresa capacitará al personal en nuevas técnicas para el adecuado manejo de la nueva maquinaria.	\$4000
			Generar un manual de funciones y capacitar mensualmente al personal para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros y aprovechar sus conocimientos y habilidades.	Manual de funciones elaborado. Número de capacitaciones realizadas	La empresa establecerá un manual de funciones y capacitará a su personal mensualmente para mejorar las relaciones interpersonales de sus trabajadores.	
		Debido a los altos costos de producción que se generan por la alta calidad del producto, la empresa no puede direccionar sus productos a un mercado de ingresos bajos.	Implementar maquinaria con mayor capacidad para reducir costos en un $> 5\%$ con respecto al año 2019.	% de reducción de costos operativos	La empresa implementará maquinaria para reducir costos.	
			Promover a la empresa mediante campañas mensuales a manera de grupo focal utilizando actividades de activación de marca.	Número de campañas realizadas.	La empresa promoverá la marca mediante estrategias de marketing para posicionarla y que el cliente prefiera pagar precios más altos que el embutido convencional.	
Del cliente y otros <i>stakeholders</i> (propuesta de valor)	Calidad de producto	La empresa elabora productos con un alto valor nutricional, sin gluten, transgénicos y colorantes.	Adquirir maquinaria que permita aumentar el volumen de producción manteniendo el valor nutricional, sin gluten, transgénicos y colorantes de los productos en 75 kg diarios para ocupar mercados de Quito y Guayaquil.	Cantidad de aumento en volumen de producción con la maquinaria adquirida.	La empresa adquirirá maquinaria para producir productos de mayor calidad, reducir costos de producción y satisfacer la demanda de Quito y Guayaquil.	\$40000
		Implementar una estrategia de marketing que aumente el posicionamiento de la marca en por lo menos 25%, con respecto al año 2019, asociando la empresa con instituciones educativas y de conocimiento para realizar un trabajo cooperativo.	% de aumento de posicionamiento de la marca en el mercado.	La empresa aumentará la publicidad de la marca a nivel local y nacional, a su vez asociándose con instituciones educativas y de conocimiento para realizar un trabajo cooperativo.		
De aprendizaje y crecimiento	Redes e infraestructura informática	La empresa carece de un sistema informático para administrar su información.	Adquirir un sistema informático para controlar gestión por procesos e información relevante para la organización.	Comprobación de adquisición de compra del sistema informático.	La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente su información, actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.	\$3000

Fuente: (Coronel, 2018).

4.3. Matriz para la implementación del plan estratégico

“El plan estratégico es entonces un procedimiento estructurado y sistemático de acción, que define, enfoca y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos para la organización.” (Coronel, 2018, p. 3)

Finalmente, con toda la información obtenida a través de un proceso sistemático y estructural, se procede a elaborar una matriz para la implementación del plan estratégico a largo plazo.

Tabla 16. Matriz para la implementación del plan estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																											
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Embutidos Artesanales María Inés se dedica a atender la tendencia de consumo de cárnicos saludables. La empresa fundamentará su accionar principalmente a través de su fuerza impulsora basada en potenciar la demanda de clientes, así como también en sus relaciones con stakeholders; política de ventas y canales de distribución; rentabilidad y rendimiento; capital humano y recursos. Se busca que el producto se perciba como único, generar puesto de trabajo y consolidar el mercado ecuatoriano.																											
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
La empresa mejorará su gestión de cobros a sus clientes y las estrategias de pagos con sus proveedores a fin de estabilizar el nivel de ingresos que percibe sin influir en los precios que ofrecen, a fin de mantener su posición en el mercado.																					Personal contratado y propietarios	Equipos de computación y medios de movilización de la empresa	\$ 1188.00	Gerente	Personal de reparto	Disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la empresa en los próximos 5 años.	Registro de ingresos y egresos de efectivo realizados en el mes que conste con el cálculo mensual de ciclo de conversión futuro vs actual. Registro de plan y estrategias de costos y pagos implementadas.
La empresa capacitará al personal en nuevas técnicas de producción de embutidos para mejorar la calidad del producto.																					Capacitador contratado	Equipos de computación, maquinaria, mobiliario, proyector.	\$ 480.00	Capacitador contratado.		Capacitar mensualmente al personal en nuevas técnicas para producción de embutidos en los siguientes 4 años.	Registro de número de nuevas técnicas aprendidas para la producción de embutidos
La empresa establecerá un manual de funciones y capacitará a su personal mensualmente, para mejorar las relaciones interpersonales de sus trabajadores.																					Gerente	Equipos de computación y material de oficina	\$ 396.00	Gerente	Socio	Generar un manual de funciones en el primer trimestre y capacitar mensualmente al personal para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros y aprovechar sus conocimientos y habilidades durante 4 años y 6 meses.	Manual de funciones empresarial generado y Registro de asistencia de capacitaciones realizadas según cargo detallado en manual de funciones generado.
La empresa implementará maquinaria para reducir costos.																					Socio y Gerente	Herramientas para instalación de maquinaria.	\$ 30 000.00	Socio		Implementar maquinaria con mayor capacidad para reducir costos en un > 5%, con respecto al año 2019, durante 3 años.	Registro de reducción de costos en por lo menos 5%, con respecto al año 2019, a consecuencia de la nueva maquinaria implementada.
La empresa promoverá la marca mediante estrategias de mercadeo para posicionarla y generar familiaridad hacia la marca.																					Gerente y personal contratado.	Stands de exhibición de productos, banners publicitarios, muestras del producto.	\$ 380.00	Gerente	Personal de marketing contratado	Promover a la empresa mediante campañas mensuales a manera de grupo focal utilizando actividades de activación de marca en los próximos 4 años.	Registro de número de campañas realizadas durante el mes.
La empresa adquirirá maquinaria para producir productos de mayor calidad, reducir costos de producción y satisfacer la demanda de Quito y Guayaquil.																					Gerente y personal de producción	Instalaciones productivas	\$ 15 000.00	Gerente	Personal de producción	Adquirir maquinaria que permita aumentar el volumen de producción en 75 kg diarios para ocupar mercados de Quito y Guayaquil, durante 4 años.	Registro de aumento del volumen de producción en 75 kg diarios y presencia de la marca en mercados de Quito y Guayaquil
La empresa aumentará la publicidad de la marca a nivel local y nacional, a su vez asociándose con instituciones educativas y de conocimiento para realizar un trabajo cooperativo.																					Gerente y alumnos de instituciones educativas	Equipos de computación y medios digitales	\$ 100.00	Gerente	Alumnos de instituciones educativas	Implementar una estrategia de mercadeo que aumente el posicionamiento de la marca, durante 4 años, en por lo menos 25%, con respecto al año 2019, del mercado meta asociando la empresa con instituciones educativas y de conocimiento para realizar un trabajo cooperativo.	Registro de estrategia de mercadeo implementada y aumento del posicionamiento de la marca en el mercado en por lo menos 25%, con respecto al año 2019, resultado de la estrategia de mercadeo implementada.
La empresa implementará un sistema informático para administrar correctamente su información, actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.																					Gerente	Equipos de computación, registro escrito de control de inventario	\$ 1 200.00	Gerente	Personal de la empresa	Adquirir e implementar un sistema informático para controlar gestión por procesos e información relevante para la organización, en los próximos 3 meses.	Sistema informático adquirido e implementado todas las fases que requiera para su funcionamiento.

Fuente: (Coronel, 2018).

El presente plan estratégico, se estructura con base en los recursos, tanto humanos como materiales, necesarios para la ejecución del trabajo y dentro del presupuesto referencial de la inversión necesaria para el cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos propuestos.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez culminado el presente trabajo de titulación, se puede concluir que:

- 1) Se han generado varias propuestas de estrategias que enrumben a la organización en un sendero de planificación estratégica.
- 2) Se utilizó la matriz análisis situacional inicial, con la que se identificó el mercado al cual se dirige la empresa, la percepción de los clientes, el valor agregado del producto, etc. Con la información obtenida, se procedió a definir su rumbo y generar el plan a largo plazo.
- 3) Mediante el cuadro de mando integral, se reunió toda la información generada por el plan a largo plazo en forma estructurada y visual.
- 4) Se prevé que, en un horizonte de 3 años, la empresa experimente una tendencia al alza de sus finanzas, mediante la implementación de un sistema informático que le permita estar preparada ante cambios en su entorno.
- 5) Todo este proceso sistemático y estructurado se elaboró con la finalidad de orientar a la empresa hacia una correcta toma de decisiones ante posibles complicaciones que puedan presentarse en un futuro; asimismo, se dotó de herramientas conformadas por propuestas que, de ser aplicadas efectiva y correctamente, resultarán en un crecimiento empresarial en varios aspectos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- 1) Implementar un estudio técnico, que permita un mayor conocimiento de los costos operativos.
- 2) Priorizar el cumplimiento y comunicación del plan estratégico, además del control y seguimiento de las estrategias, acciones y objetivos propuestos. Esto debe ser compartido a todo el personal de la empresa, con la finalidad de que los plazos establecidos se cumplan.
- 3) Potenciar la flexibilidad, para corregir el plan cuando no se esté alcanzando los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Atucha, A. J., & Gualdonia, P. (05 de 2018). *nulan.mdp.edu.ar*. Obtenido de nulan.mdp.edu.ar: <http://nulan.mdp.edu.ar/2879/1/atucha-et-al-2018.pdf>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 2.
- CASA, J. (2018). *repositorio.puce.edu.ec*. Obtenido de repositorio.puce.edu.ec: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14900>
- Codigo Alimentario Español*. (17 de 10 de 1967). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1967-16485>
- Coronel, I. (2018). *Guía de Gestión Estratégica*. Material de clase, Universidad del Azuay, Ingeniería de la Producción, Cuenca.
- Cueva, F. C. (2010). *LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR*. Obtenido de educacionsuperior.gob.ec: https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY_ORGANICA_DE_EDUCACION_SUPERIOR_LOES.pdf
- Cueva, F. C. (s.f.). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de ambiente.gob.ec: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec048es.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Downes, A. S. (01 de 2001). La planificación a largo plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES*. Colombia. Obtenido de cepal.org: <https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/5/6325/lcl1438e.pdf>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos*, 9.
- Jauregui, A. (2017). *lifeder.com*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>
- Martínez, C. O. (2010). *riunet.upv.es*. Obtenido de riunet.upv.es: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14589/TFC%20PRESENTACION.pdf?sequence>
- Ortega, J. (12 de 10 de 2017). *aceitecornicabra.com/*. Obtenido de aceitecornicabra.com/: <https://www.aceitecornicabra.com/producto-artesanal-significado/>
- Peralta, M. P. (2018). *crecemujer.cl*. Obtenido de cremujer.cl: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/como-asignarle-el-precio-un-producto-o-servicio-de-nuestro>
- Poma, A. (2018). *Modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa de vajilla utilitaria Angara*. Cuenca.

- Porto, J., & Merino, M. (2009). *definicion.de*. Obtenido de definicion.de:
<https://definicion.de/organizacion/>
- Raffino, M. R. (2019). *concepto.de*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/#ixzz6AtDVJPK3>
- Salgado, J. (2010). *www.espe.edu.ec*. Obtenido de www.espe.edu.ec:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>
- Sanchis, A. C. (2016). <https://riunet.upv.es/>. Obtenido de
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/74757/TFC%20ARACELI%20CORDELAT%20SANCHIS%20-%20modificado.pdf?sequence=1>
- URREA A.,J.; JIMÉNEZ R.,A.; ESCOBAR S.,N. |. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Inegral en proyectos de empresas sociales. *REVISTA Universidad EAFIT*, 22-34.