



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN**

**Modelo de planeación estratégica para la  
empresa “Fruti Kamaska”**

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

**Autor:**  
JORGE DELGADO ARIAS

**Director:**  
ING. DAMIÁN ENCALADA ÁVILA MSc

**Cuenca – Ecuador**  
**2022**

## **DEDICATORIA**

Este documento esta dedicado a todas las personas que han formado parte de mi vida hasta este momento, a cada aporte que se ha generado en el campo académico, emocional y personal.

En especial quiero dedicársela a los estudiantes de carreras técnicas y administrativas afines, a quienes pueda servirles de aporte en el estudio de la asignatura de planeación estratégica.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento muy especial a mis padres David y Rosalía, quienes han sido el motor de mi vida, a quienes debo todo, a mi hermano menor Josué quien ha sido un ejemplo y apoyo para mí.

En especial me gustaría agradecer a Dániel Zalamea, un docente clave en mi formación primaria, así como Carlos Andrade Bayona una persona que aportó mucho en mi formación secundaria.

Además de manera muy especial me gustaría agradecer al Ing. Iván Coronel PhD, una persona clave en mi formación profesional a quien debo más de lo que podría mencionar en este texto, una persona incansable, altamente profesional, muy por encima del estándar nacional, quien bajo su cobijo generó un aporte de bien a la sociedad mediante la formación de profesionales del más alto nivel.

Un agradecimiento a los profesores de la facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad del Azuay, quienes aportaron en mi formación en especial el Ing. Damián Encalada, Ing. Pedro Crespo Vintimilla y el Ing. Jonnatan Avilés.

También debo extender un agradecimiento muy especial a Pedro Crespo Alvarado, dueño y gerente de cerámica Mestiza S.A. quien amablemente me abrió las puertas de su organización para la complementación de mi formación profesional, a quien le debo todo mi conocimiento práctico.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	III
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
Capítulo 1: Fundamentación del proceso de planeación estratégica .....	1
1.1. Planeación estratégica: conceptualización .....	1
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos .....	3
1.3. Antecedentes .....	3
1.4. Justificación.....	3
Capítulo 2: La organización.....	6
2.1 Nombre y descripción de la organización .....	6
2.2 Productos principales .....	6
2.3 Análisis situacional .....	7
2.3.1 Introducción .....	7
2.3.2 Identificación y obtención de información.....	7
2.3.2.1 Personal .....	8
2.3.2.2 Productos y servicios.....	9
2.3.2.3 Mercado.....	10
2.3.2.4 Precios o retribuciones .....	10
2.3.2.5 Instalaciones y recursos.....	11
2.3.2.6 Finanzas y rentabilidad.....	12
2.3.2.7 Información y comunicación.....	13
2.3.2.8 Toma de decisiones .....	14
2.3.2.9 Contingencias .....	15
Capítulo 3: Direccionamiento Estratégico .....	16
3.1 Introducción .....	16

3.2 Valores Estratégicos.....	16
3.3 Visión.....	18
3.4 Misión .....	19
3.5 Estrategia empresarial.....	21
Capítulo 4: Planificación a largo plazo .....	25
4.1 Introducción.....	25
4.2 Temas estratégicos.....	26
4.3 Asuntos estratégicos externos e internos .....	30
4.4 Análisis FO, FA, DO, DA .....	32
4.5 Evaluación de los asuntos estratégicos .....	34
4.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	36
4.7 Objetivos estratégicos.....	38
4.8 Indicadores clave de desempeño.....	39
4.9 Cuadro de mando integral.....	40
4.9.1 Mapa estratégico.....	41
4.9.2 Tablero de control.....	43
4.10 Matriz para la implementación del plan estratégico.....	45
Capítulo 5: Planificación a corto plazo .....	47
5.1 Introducción.....	47
5.2 Objetivos a corto plazo .....	47
5.3. Matriz para la implementación del POA.....	48
Conclusiones Generales .....	51
Recomendaciones.....	53
Bibliografía .....	56

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de valor “Fruti Kamaska”.....	27
---	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz para la definición de los valores estratégicos de la empresa “Fruti Kamaska” .	17
Tabla 2 Matriz de Identificación de Valores Estratégicos.....	23
Tabla 3 Fuerza impulsora y factores clave de éxito. ....	24
Tabla 4 Mapa estratégico “Fruti Kamaska”. ....	28
Tabla 5 Matriz ponderada para la definición de temas estratégicos.....	29
Tabla 6 Temas críticos y su perspectiva del cuadro de mando integral.. ....	30
Tabla 7 Matriz para la identificación de los asuntos estratégicos. ....	31
Tabla 8 Matriz FO-FA-DO-DA. ....	33
Tabla 9 Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos.....	35
Tabla 10 Matriz FO-FA-DO-DA resumida.....	36
Tabla 11 Estrategias de valor. ....	37
Tabla 12 Definición de los objetivos estratégicos.....	39
Tabla 13 Definición de los indicadores clave de desempeño.....	40
Tabla 14 Mapa estratégico. ....	42
Tabla 15 Tablero de control. ....	44
Tabla 16 Matriz para la implementación del plan estratégico.....	46
Tabla 17 Definición de los objetivos a corto plazo. ....	48
Tabla 18 Matriz para la implementación de plan operativo anual. ....	50

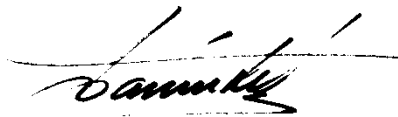
## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Producto principal de “Fruti Kamaska”.....	7
---	---

## RESUMEN

En el presente documento se presenta un modelo de planeación estratégica para la empresa Fruti Kamaska. La propuesta fue desarrollada para abordar temas de relevancia para la organización, buscando direccionarla hacia las metas y objetivos propuestos en el corto y largo plazo. Se partió de un análisis de situación inicial de la institución, cuyo resultado fue una síntesis de información, misma que se usó para definir la estrategia empresarial, además de elementos como visión, misión y valores. Posteriormente se realizaron proyecciones a largo plazo, con objetivos a cumplir e indicadores, entre otras herramientas de control; esto permitirá al establecimiento definir un camino a seguir en el medio y largo plazo. Finalmente se propuso un plan operativo anual que permita a la empresa seguir y evaluar sus objetivos a corto plazo. Este trabajo ayuda a la compañía a estructurarse con bases sólidas, mismas que le permitan un crecimiento económico sostenido en el tiempo.

**Palabras clave:** planeación estratégica, planeación a largo plazo, plan operativo anual, direccionamiento estratégico, estrategia empresarial, visión, misión.

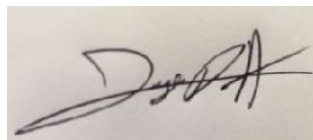


Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.

**Director de Tesis**

Ing. Damián Encalada Ávila

**Director de Escuela**



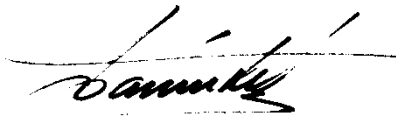
Jorge Delgado Arias

**Autor**

## ABSTRACT

This document shows a strategic planning model for the company Fruti Kamaska. The proposal was developed to address issues of relevance to the organization, seeking to direct it towards the goals and objectives proposed in the short and long term. The starting point was an analysis of the initial situation of the institution, which resulted in a synthesis of information that was used to define the business strategy, as well as elements such as vision, mission and values. Subsequently, long-term projections were made, with objectives to be met and indicators, among other control tools; this will allow the facility to define a path to follow in the medium and long term. Finally, an annual operating plan was proposed to enable the company to monitor and evaluate its short-term objectives. This work helps the company to structure itself with solid foundations, which will allow it to achieve sustained economic growth over time.

**Keywords:** strategic planning, long-term planning, annual operating plan, strategic direction, business strategy, vision, mission.

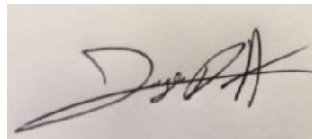


Ing. Iván Rodrigo Coronel, PhD.

**Director de Thesis Director**

Ing. Damián Encalada Ávila

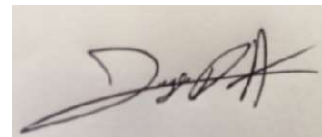
**Production School Director**



Jorge Delgado Arias

**Autor**

**Translated by**



Jorge Delgado Arias



## Capítulo 1: Fundamentación del proceso de planeación estratégica

### 1.1. Planeación estratégica: conceptualización

La planificación es aquella acción que permite a las personas proyectarse hacia el futuro, a través de ciertos procesos que la componen. De manera específica, la planeación estratégica (de ahora en adelante PA) es la herramienta utilizada por las empresas a la manera de un proceso sistemático que posibilita el desarrollo y la implementación de planes; esto con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

La PA es un concepto que data de mediados del siglo pasado, y se constituye en una herramienta de la alta dirección de las empresas, cuya finalidad se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en el camino a seguir por la organización hacia la consecución de sus objetivos.

Steiner (1983) relata sobre los orígenes de la PA: en la década de 1950 empieza a aparecer lo que él llama *planeación estratégica formal*. Grandes empresas comercializadoras de la época comenzaron a adoptar una herramienta a la cual identificarían como *planificación a largo plazo*. Hasta entonces, la tendencia dominante era la gestión y planificación de operaciones, que se enfocaba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas en el corto y mediano plazo. A partir de su revisión histórica, Steiner define a la PA como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de la organización para establecer a donde quiere llegar.

Por lo tanto, puede decirse que la PA es el proceso mediante el cual, la alta gerencia y el directorio obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación en la que se encuentra la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste principalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir? ¿En dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? Las respuestas a estas preguntas proporcionan los pasos a seguir para una PA de valor. Según Coronel (2018), el proceso integral de PA está compuesto por seis momentos clave, cuyo conjunto se denomina *proceso estratégico*:

- Análisis de la situación inicial de la organización.
- Definición del direccionamiento estratégico, que incluye las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial.
- La planificación a largo plazo, que abarca el diseño y la elaboración del plan estratégico.
- La planificación a corto plazo, que se realiza desagregando el plan estratégico en planes tácticos y planes operativos anuales.
- La implementación del plan estratégico y de los planes operativos anuales.
- El control, retroalimentación, evaluación y mejoramiento continuo de la planeación estratégica y del proceso estratégico en su totalidad.

La PA se centra en 3 elementos clave:

- *Direccionamiento estratégico.* El referente de convicciones filosóficas y lineamientos del más alto nivel para direccionar el futuro de la organización (Coronel, 2018). Consiste en un enfoque de gestión, que permite a la alta dirección establecer una dirección clara e impulsar las actividades necesarias para mover toda la organización en la misma dirección.
- *Planificación a largo plazo* (plan estratégico). Proceso integral que busca completar la transformación de la dirección estratégica de la organización, es decir, sus valores estratégicos, visión, misión y estrategia comercial en resultados tangibles a largo plazo (Coronel, 2018).
- *Planificación a corto plazo* (planes operativos anuales). Proceso operativo que plantea mecanismos e instrumentos de aplicación práctica y seguimiento de la planificación a largo plazo; comúnmente, en un horizonte máximo de un año (Coronel, 2018). En otras palabras, un plan a corto plazo es un escenario para proyectar el futuro de un negocio, que dura un período de tiempo de alrededor de un año; lo que se planea en esta fase es asegurar la coherencia, coordinación de decisiones que se toman.

Como se ha podido constatar, la PA se constituye en una herramienta clave para el desenvolvimiento empresarial en el mundo moderno, la cual se compone de varias etapas, cada una con sus particulares características; sin embargo, es importante que en el diseño e incorporación de esta herramienta en una empresa como “Fruti Kamaska”, se establezcan

unos objetivos que resulten alcanzables y evaluables. A continuación, se abordan dichos objetivos.

## **1.2. Objetivos**

En esta sección se especificará el objetivo general y los objetivos específicos que se pretende alcanzar mediante el modelo de PA aplicado a la empresa “Fruti Kamaska”.

### **1.2.1. Objetivo General**

Disponer de un modelo de planeación estratégica en la empresa “Fruti Kamaska”.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Establecer la fundamentación del proceso de planeación estratégica.
- Realizar un análisis situacional actual a la empresa, a través del levantamiento de información.
- Definir el direccionamiento estratégico.
- Elaborar la planificación a largo plazo.
- Elaborar la planificación a corto plazo.

## **1.3. Antecedentes**

En Cuenca-Ecuador, se funda en el año 2020 la empresa “Fruti Kamaska”; esta surgió de un emprendimiento personal, el mismo que buscó posicionarse y resaltar en un mercado internacional, repleto de negocios dedicados a la producción de snacks. Esta empresa cuenta con una pequeña planta para la fabricación de todos sus productos, principalmente, botanas saludables para deportistas, niños o personas que cuidan de su alimentación. Debido a que este emprendimiento nace de una idea personal, la organización aún carece de conocimientos respecto a la planeación estratégica.

## **1.4. Justificación**

Constituirse en una alternativa al interior de un mercado riguroso y competitivo, impulsa a “Fruti Kamaska” a considerar el diseño e implementación de un modelo de planeación estratégica, que le permita analizar su situación inicial; de ahí que el propósito de este trabajo sea buscar estrategias que permitan a la organización posicionarse, tener una ventaja competitiva frente a su competencia y aumentar la rentabilidad del negocio.

Los resultados que se deriven de la presente PA beneficiarán no solo a accionistas y administradores de la empresa, sino también a los colaboradores y proveedores, todo lo cual conlleva un impacto social y económico al interior de sus familias.

A su vez, el modelo de PA para la empresa “Fruti Kamaska” contribuirá al direccionamiento de la empresa hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, puesto que se podrá conocer y comprender el contexto externo e interno de la entidad. En tal sentido, saber cómo prevenir y evitar amenazas, entender los riesgos y tratar de minimizarlos, evitará la vulnerabilidad y logrará aumentar el rendimiento.

Una observación preliminar al funcionamiento de la empresa, ha permitido identificar ciertos problemas en la organización; estos son:

- *Falta de direccionamiento.* Si bien existe una idea escasamente bocetada de lo que se espera de la organización, esta no es suficiente para que la empresa logre sus objetivos.
- *Escasa organización interna.* La falta de planificación hace que aún no existan departamentos clave para el desarrollo de la organización; esto causa que todos sus colaboradores laboren de manera difusa, polifuncional y sin haberseles asignado recursos de manera óptima, peor aún con indicadores que puedan presentar mejoras o fallas dentro del proceso de gestión.
- *Deficiencia en la identificación de oportunidades.* Actualmente se maneja un sistema de planificación operacional que no permite a la organización apuntar a un horizonte más allá que el de mantener el negocio a flote.
- *Falta de conocimiento del mercado y cómo ingresar en el mismo.* La organización reconoce que su mercado ideal se encuentra en el extranjero; es decir, en países en los que la fruta comercializada sea escasa y cotizada. Aunque la organización tiene esta idea en mente, se dedica a atender el mercado nacional para poder desarrollarse, mientras alcanza los estándares y conocimientos suficientes, que le permitan atender los mercados internacionales.

Cada uno de los problemas señalados permite entrever una situación característica de las empresas jóvenes e innovadoras, al tiempo que traslucen la necesidad de incorporar una herramienta empresarial que solucione de manera paulatina la problemática descrita. No hacerlo conlleva a dejar abierta la posibilidad de que las fallas se afiancen y que la

empresa no cumpla sus objetivos empresariales. A continuación, en el siguiente capítulo, se procede a realizar una aproximación a la empresa analizada.

## Capítulo 2: La organización

En este capítulo se realiza una descripción a los aspectos fundamentales para el funcionamiento de la empresa “Fruti Kamaska”; en tal sentido, se procede a explicar de manera sucinta aspectos como el nombre y descripción general de la organización, la oferta de productos que maneja, así como su análisis situacional.

### 2.1 Nombre y descripción de la organización

“Fruti Kamaska” nace en el año 2020, en Cuenca-Ecuador, con el propósito de ofertar snacks saludables, elaborados a partir de fruta deshidratada.

El emprendimiento nació a partir de una idea –un “error” accidental para ser más precisos–, que daría como resultado un proceso que permitió crear un producto único y apetecible para niños, deportistas y personas que cuidan su salud. La gran acogida que tuvo dicho producto entre el círculo personal de su creador, motivó a este a la fundación de una organización que pudiera ofertar su producto de manera más eficiente. Su nombre nace de *Alpa Kamaska*, que para los Incas significa: “tierra viva”, a partir de lo cual se sustituye el término “Alpa” por “Fruti” dando lugar a “Fruti Kamaska”, que pretende aludir a fruta viva, o la vida que puede aportar la fruta a sus consumidores.

Debido al poco tiempo que el emprendimiento lleva de funcionamiento, así como a la falta de inversión, se cuenta con una infraestructura mínima para operar y 2 colaboradores polifuncionales. A su vez, la empresa dispone de logotipo, marca, notificación sanitaria y permisos de funcionamiento.

En la actualidad, la organización busca consolidar relaciones comerciales con los supermercados de la ciudad de Cuenca para poder continuar con su desarrollo y expansión.

### 2.2 Productos principales

El principal producto de la organización consiste en un mix de fruta deshidratada crocante, que viene en presentaciones de 20g, 40g y 60g, respectivamente. Está compuesto de 7 frutas: orito, manzana, pitahaya, mandarina, frutilla, piña y sandía (ver Figura 1).

Figura 1

*Producto principal de “Fruti Kamaska”*



*Nota.* Fotografía tomada por el autor.

Sin embargo, la organización cuenta con permisos para un mix de pancake y para comercializar la fruta a granel.

### **2.3 Análisis situacional**

El primer punto dentro del proceso de planeación estratégica es la obtención de información de manera estructurada y organizada, la que debe reflejar tanto la situación interna como externa de la empresa. Esta proporcionará datos clave sobre la organización y el ambiente en el cual se desarrolla.

#### **2.3.1 Introducción**

Como punto inicial, se realizó un análisis de la situación inicial de la empresa, ello con el objetivo de aclarar el funcionamiento de la misma e identificar oportunidades de mejora. Para esto se empleó un cuestionario que evaluó a la organización desde nueve ámbitos, que se detallan a continuación.

#### **2.3.2 Identificación y obtención de información**

Para el levantamiento de información, se procedió a visitar las instalaciones del emprendimiento, el cual se encuentra ubicado en la Panamericana Norte de la ciudad de

Cuenca. El objetivo de las visitas fue obtener información de fuentes primarias y no dejar de lado las perspectivas de los colaboradores de la organización.

### ***2.3.2.1 Personal***

El corto tiempo que tiene la empresa en operación trae consigo que la gerencia sea quien ejerza múltiples roles. En la actualidad la entidad se compone de 2 personas: el gerente y un asistente polifuncional. Al respecto, el gerente manifestó que en un futuro se pretende la contratación de personal de apoyo para cubrir el área de logística, un profesional de marketing y operarios. Para ello, resulta indispensable conocer los resultados obtenidos del proceso de PA y, a partir de estos, tomar decisiones respecto a la creación de equipos de trabajo.

La organización cumple con todos los requisitos legales para la producción y comercialización de alimentos procesados (deshidratados) en Ecuador. A través de una breve entrevista, su propietario indicó que es una organización constituida como S.A.S. (Sociedad de Acciones Simplificada), la cual cuenta con permisos de notificación sanitaria para sus productos, y todos los instrumentos tributarios en regla.

Debido a que en la organización aún no existe ni un solo empleado en relación de dependencia, esta no cuenta con los conocimientos relacionados a las entidades de control laboral ecuatoriano, como lo son el Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otras. Por tanto, y en razón de su tamaño de producción y modo de operación actual, la empresa puede compararse con emprendimientos o productores locales pequeño, mas no con organizaciones exportadoras.

La empresa se encuentra en un periodo de incubación, de ahí su preocupación por afinar detalles para, en algún momento, llegar a ser una organización de talla internacional; lo que debe verse reflejado en cada una de las personas que formen parte de la entidad. Para esto se considera oportuno el análisis de un programa de incentivos y promociones dirigido al personal, así como un mecanismo de retroalimentación que incluya la identificación del nivel de satisfacción frente a las prestaciones.

La organización busca desarrollarse, principalmente, por medio de la innovación, el trabajo en equipo, la comunicación y el entendimiento del mercado. Esto permitirá a la empresa lograr desenvolverse y continuar en el tiempo, mientras va alcanzando resultados



favorables para los consumidores, trabajadores y socios; inclusive, se podrán obtener resultados positivos en el ámbito medioambiental.

### ***2.3.2.2 Productos y servicios***

El producto estrella de la organización, al punto de haber inspirado su creación, es el Mix de Frutas deshidratadas. Actualmente es el único producto comercializado que cumple con todos los requisitos que la norma ecuatoriana –para la distribución de alimentos procesados con marca– exige. A su vez, la empresa también oferta sus productos a granel, para lo cual en el país no se necesita notificación sanitaria, aunque sí instrumentos tributarios. Además, tiene productos piloto como frutas individuales empacadas, conos de helado a base de fruta y cubos de fruta; estos se comercializan en ferias y gimnasios con el fin de medir una respuesta del mercado.

La innovación es uno de los pilares fundamentales de la organización, de ahí que la cartera de productos está siempre trabajándose. Lamentablemente, se evidencia una falta de recursos tanto humanos, físicos y financieros, que limita el desarrollo de la propuesta. Pese a lo expuesto, en el último semestre la organización se ha limitado a desarrollar un producto en específico, el cual –como ya se señaló– cuenta con todos los permisos para su comercialización, por lo que sería el primer producto de la organización en fase de mínimo viable.

La observación a la empresa evidencia que aún no es posible establecer un periodo o frecuencia de innovación de productos; ello se debe a que aún no existe la información necesaria. Por otro lado, el valor agregado que la organización aporta consiste en: comodidad y portabilidad, almacenamiento, nutrición, presentación innovadora, pero primordialmente calidad, misma que busca compararse con la competencia internacional. La propuesta de negocio también persigue integrar –en todos los niveles que la compañía abarque– aspectos como: producción más limpia, comercio justo y ecoeficiencia.

Debido a que las instalaciones eléctricas limitan el uso de toda la maquinaria, la productividad se ve afectada; así mismo, la producción artesanal estaría creando cuellos de botella debido a su propia naturaleza.

### **2.3.2.3 Mercado**

El mercado al que atiende la organización se compone por: personas que buscan una alimentación saludable, residentes en la ciudad de Cuenca, de sexo indistinto, con un rango de edad entre 3 a 65 años. Por su parte, la población objetivo es gente de entre 20 y 40 años, con un poder adquisitivo medio-alto (ingresos mensuales >\$1200.00), con interés en deportes de montaña, gimnasio o crossfit. También se incluyen padres de familia que buscan adquirir productos sanos para sus hijos. Los puntos de venta que mayor rotación de productos han presentado son los centros de crossfit; son estos establecimientos los clientes estrella de la empresa.

Todos los proveedores de “Fruti Kamaska” son nacionales y se dividen en dos categorías: productores y comerciantes. Aún con el corto tiempo de operación de la organización, esta logró –a través de un direccionamiento hacia el comercio justo– alianzas con productores locales; se mantiene con estos una relación estrecha que promueve un mayor control y una mejor calidad en lo que se produce. Existen otros productos, respecto a los cuales aún no se ha logrado conseguir suministradores, motivo por el cual se compra a comerciantes locales.

Los competidores de la organización, a nivel local, son principalmente empresas dedicadas a las frutas deshidratadas o botanas saludables: Productos Ferbola, Productos del Sur, Nature’s Heart, entre otras.

La percepción de los consumidores del producto de la empresa ha sido satisfactoria; han sabido demostrar, en su gran mayoría, un interés de recompra, así como han manifestado felicitaciones por su calidad. Sin embargo, el nivel de desarrollo actual de la organización la hace prácticamente invisible para la competencia. Ello repercute directamente en la participación del mercado, que, en palabras de su propietario, es menor al 1% de la población objetivo. En tal razón, se busca que, a través de sus ventajas competitivas (calidad e innovación), se pueda modificar ese porcentaje; ello de la mano de un manejo integral y planificado de recursos.

### **2.3.2.4 Precios o retribuciones**

En la organización, los precios de venta se establecen considerando el coste de materia prima más el coste de producción; para ello se contempla: maquinaria, mano de

obra, alquiler, transporte, impuestos, entre otros rubros. De esto resulta que la organización obtiene una utilidad mínima del 20% por producto, la que se busca aumentar mediante la optimización de procesos.

La empresa es muy flexible en cuanto a sus condiciones de negociación; la mayoría de sus clientes trabaja a consignación, llegando incluso a tener periodos de crédito de hasta 90 días calendario con algunos clientes grandes. Además, cuenta con servicio de transporte a nivel nacional.

Los precios de venta que maneja la organización son superiores en comparación a los de la competencia local –esto se debe a que el peso ofertado es inferior al de los productos de los competidores en fruta deshidratada–, pero similares a los de los competidores de fruta liofilizada. Por otro lado, la calidad no tiene competencia a nivel local, lo que lleva a que la organización se describa a sí misma como un producto de alternativa más costosa, pero de gama alta.

Al momento la organización no cuenta con certificaciones que avalen los procesos, no obstante, la calidad percibida en el producto final hace que la organización se diferencie de la competencia notablemente, esto genera un sentimiento de satisfacción en los consumidores del producto, quienes han sabido retroalimentar a la empresa una correcta relación precio-calidad. Los consumidores que probaron el producto manifestaron satisfacción respecto al precio; la organización supone que los competidores la miran como una empresa con precios altos comparados a su oferta.

#### ***2.3.2.5 Instalaciones y recursos***

Al día de hoy, la organización no cuenta con instalaciones propias, por lo que el área de producción se ha instalado en el domicilio del gerente; esto significa que no está adaptada en su totalidad para cumplir con las necesidades requeridas.

La empresa cuenta con la maquinaria mínima necesaria para su operación; lastimosamente la mayoría de las operaciones se realizan de manera artesanal, lo que repercute en que el avance tecnológico de la organización esté muy desactualizado.

Una de las mayores preocupaciones del negocio es su impacto ambiental. La empresa, en tal sentido, trata de ser una industria eco amigable; y aunque los procesos y métodos no son los más actualizados, se procura que tengan el menor impacto ambiental

posible. En tal caso, el mayor problema en torno a lo ambiental se encuentra en el área de empaque; en ella, para mantener la calidad de producto, se utiliza plástico. Esta situación se ha tratado de remediar por medio de la producción de papel hecho a base del desecho de la piña; con este material se hacen las etiquetas del producto. Así mismo, se trata de aplicar una producción más limpia.

Se evidencia que, la corta vida de la organización hace que esta carezca de una gestión del capital intelectual como de una inteligencia de negocio; por el momento se están desarrollando las directrices que permitirán en un futuro constatar todos los procesos de la organización relacionados con estos aspectos.

En su poco tiempo de operación la empresa ha tenido dos locaciones; las causas del traslado, antes de que por motivos de expansión, han sido la presencia de inconvenientes con los dueños de los inmuebles. Por tanto, la institución ha optado por adaptar el domicilio del gerente hasta poder encontrar una nave industrial ideal para la operación del negocio. Aún hace falta información que permita establecer una frecuencia de renovación, en cuestión de infraestructura e instalaciones.

#### ***2.3.2.6 Finanzas y rentabilidad***

La actual capacidad de reacción de la empresa, frente a necesidades de inversión y/o desinversión, es muy baja, por no decir nula. La organización no cuenta ni con un respaldo económico suficiente ni con una planificación que pueda amortizar las inversiones. Esto se debe, no solo al poco tiempo de funcionamiento de la organización, sino también a la necesidad de inversión, que se manifiesta como una urgencia para poder continuar con el desarrollo empresarial.

La estructura de capital se maneja gracias a la inversión propia del gerente, quien ha expresado un interés por agregar socios inversionistas a la organización. Por el momento la organización cuenta con una liquidez mínima, la cual permite, únicamente, continuar con sus operaciones de manera precaria y no dar respuesta a otras necesidades que presenta la empresa.

En cuanto a los riesgos financieros, dentro de la organización existen dos aspectos a tomar en cuenta. Por un lado, si bien la empresa no cuenta con riesgos asociados a préstamos –lo cual le brinda tranquilidad y le abre oportunidades crediticias–, la baja

inversión y/o la falta de reinversión, hacen que la institución tenga puntos débiles en cuanto al sector financiero, lo que puede traducirse en riesgos a mediano plazo.

La economía de la empresa es manejada, en primera instancia, por el gerente, quien es el encargado de la toma de decisiones tanto operativas como financieras; además, es él quien maneja el estado financiero de la empresa: las cuentas por cobrar, por pagar, etc. Por su parte, quien se encarga de las operaciones tributarias es una profesional en el área de contabilidad, la que es contratada para situaciones puntuales, como son: declaraciones de impuesto a la renta, crédito fiscal, entre otras.

La rentabilidad de la organización aún se encuentra en un momento difuso, debido a que, por traslados imprevistos, se ha incurrido en gastos que han dejado a la organización con un mínimo capital líquido para operar. En meses anteriores la organización presentaba un margen de utilidad del 20% en sus operaciones y se mostraba en una tendencia al alza, según supo expresar el gerente.

#### ***2.3.2.7 Información y comunicación***

El gerente de la organización indica que siempre visita supermercados de la ciudad de Cuenca, con el fin de analizar productos similares a los que oferta “Fruti Kamaska” y buscar información que pueda dar a conocer el comportamiento del mercado. Otros canales utilizados son las ferias de productos artesanales realizadas en la ciudad, así como el seguimiento al comportamiento en los medios digitales de las marcas de la competencia tanto nacionales como internacionales.

Al momento, la empresa considera que la recopilación de información de carácter financiero resulta más importante que otras acciones; en consecuencia, valora aquellos datos que puedan reflejar comportamientos de mercado y tendencias de mercadeo. Así mismo, se trata de gestionar información referente al trato con el cliente y su fidelización.

“Fruti Kamaska” aún no cuenta con un sistema empresarial de comunicación interna; por lo que, actualmente, los colaboradores de la organización se contactan por medio telefónico. Por otro lado, la organización sí dispone de un sistema básico, pero funcional, de comunicación externa; emplea para ello diferentes plataformas digitales para atender a sus clientes: redes sociales, página web, e-mail, entre otras.

A su vez, no se ha realizado una evaluación con más detalle sobre la efectividad de los sistemas informáticos. El gerente supo expresar que, considera necesario el ingreso de más personal para poder evaluar, con más profundidad y de mejor manera, este aspecto.

La comunicación interna de la organización se la realiza mediante WhatsApp o llamadas telefónicas; razón por la cual no se ha visto la necesidad de medir la efectividad de los sistemas comunicacionales internos, pues estos se adhieren a condiciones y estándares internacionales. Así mismo, se considera oportuno realizar un análisis de los canales externos de comunicación.

#### ***2.3.2.8 Toma de decisiones***

Para la toma de decisiones, la organización considera fundamental la participación del equipo que la conforma; se realizan reuniones donde se discuten distintos puntos de vista y, a partir de ello, se logra la decisión más acertada. En última instancia, todas las decisiones son tomadas por la gerencia luego de haber pasado por un periodo de evaluación y consulta.

Aspectos fundamentales para la toma de decisiones al interior de la organización son: el beneficio a corto, medio y largo plazo, la capacidad económica y de endeudamiento, las destrezas del personal y su respectiva capacitación, así como el análisis de los riesgos de ejecución y la realización de pruebas piloto.

A su vez, otro factor de gran influencia en la toma de decisiones es la información obtenida de diversas fuentes, tal como se expuso anteriormente. La información es usada por los colaboradores de la organización, para realizar un proceso de análisis que dará como resultado propuestas para la gerencia. La organización, actualmente, está evaluando la presentación de su producto para su exhibición en percha, así como el comportamiento del cliente a la hora de adquirir snacks en centros comerciales.

El grado de participación del personal en la toma de decisiones es alto. La organización busca una integración vertical hacia arriba, pues uno de los pilares de la empresa es la participación de las personas que intervienen, directa o indirectamente, en el sistema productivo de “Fruti Kamaska”. De ahí que la empresa considera oportuna la comunicación en tiempo real con su personal, pues ello le permite recibir

retroalimentación que será de gran apoyo durante la toma de decisiones. Al mismo tiempo, esto le permite a la organización evitar procesos de socialización, que suelen derivar en la pérdida de tiempo y recursos.

### ***2.3.2.9 Contingencias***

La organización aún no cuenta con un plan que pueda hacerla reaccionar de manera efectiva frente a la presencia de contingencias. A la fecha, las contingencias relacionadas con recursos se manejan directamente por parte de la gerencia. Por su lado, la inexistencia de personal, hace que todavía no sea posible evaluar los riesgos con respecto a este ámbito.

En cuanto a los procesos, la organización dispone de una capacidad de adaptación media, la que le permitiría reestructurar sus operaciones en un tiempo prudencial; no obstante, la empresa considera que para el perfil de negocio que maneja, los procesos utilizados actualmente no son muy distintos de los necesarios para el uso de los últimos equipos disponibles, por lo que considera que no habría un riesgo en este aspecto.

En cuanto a los productos o servicios ofertados a la organización, estos podrían estar sujetos a cambios. Debido a que la organización usa como materia prima distintas frutas, estas resultan dependientes de las temporadas de producción o de los cambios de precio, todo lo cual está sujeto a circunstancias económicas, agrícolas o políticas. Por lo tanto, la empresa ha considerado tales eventualidades y, a partir de ellas, ha establecido un plan de stock de producto procesado.

Una de las estrategias de la organización para mitigar los cambios críticos que pudieran presentarse en el mercado, es la diversificación de productos. Si bien, actualmente la empresa cuenta con únicamente un producto para su comercialización de manera regulada (mix de frutas deshidratadas), se busca agregar más productos a la oferta; de esta manera la empresa tendrá varias fuentes de ingreso de efectivo, que le permitirán sobrellevar posibles cambios inesperados en el mercado.

En el caso del macro entorno, al ser más difícil la planificación de sus contingencias –por la amplia posibilidad de sucesos que pueden ocurrir–, podría emplearse una herramienta de análisis externo (por ejemplo, el PESTAL), que permita obtener una mejor visión y tomar una decisión más acertada.

### **Capítulo 3: Direccionamiento Estratégico**

El objetivo del direccionamiento estratégico es brindar una guía al administrador en la búsqueda continua de métodos, mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales, que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas y el desempeño alcanzado por la organización. (Saloner, 2005)

#### **3.1 Introducción**

A partir del análisis realizado en el capítulo dos se pudo recopilar información útil y suficiente que refleja el estado actual de la compañía, así como aspectos fundamentales que se usarán para una proyección futura de la empresa. El ejercicio de hablar con el gerente de la institución de temas específicos, escogidos mediante un respaldo literario-científico, logró que la empresa pueda definirse de una manera más precisa, también logró sentar un primer paso en la dirección hacia el desarrollo de un plan estratégico.

En este capítulo se abordará el direccionamiento estratégico de la empresa “Fruti Kamaska” mediante cuatro elementos clave: valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Es importante trabajar dichos elementos con la gerencia, y disponer también de sus colaboradores en el caso de necesitar reuniones para informar o dialogar en pro de apoyar el proceso.

“Establecer la dirección estratégica de una organización consiste en definir el marco de convicciones filosóficas (valores estratégicos) que sustentan las ventajas competitivas de ésta, con el fin de alcanzar el escenario en el que aspira desenvolverse en el futuro (visión), mediante el cumplimiento de un cometido característico y propio (misión), desarrollado de una manera específica y diferencial (estrategia empresarial).” (Coronel, 2018)

#### **3.2 Valores Estratégicos**

Según el autor Iván Coronel, los valores estratégicos al ser plasmados por la alta dirección de la organización, son reflejos de sus creencias, hábitos, principios, convicciones, destrezas, filosofías, habilidades, expectativas, entre otros. (Coronel, 2018). Es decir, se los entiende como los fundamentos para el desarrollo de una gestión empresarial exitosa. Es por esto de suma importancia que el rol gerencial sea desempeñado por una persona con liderazgo y visión a futuro, pero que fundamentalmente, cuente con destrezas para establecer, implementar y gestionar con



capacidad los recursos de la empresa en búsqueda de su permanencia en el tiempo y crecimiento económico-financiero.

Para continuar con el proceso de manera estructurada se mantuvo una reunión con el gerente y los colaboradores de “Fruti Kamaska”, en la que se pudo realizar un ejercicio de lluvia de ideas, del cual se consiguió evidenciar la percepción de las personas involucradas, con respecto a la organización y de esta manera poder definir ciertas directrices que permitan identificar los valores estratégicos de la empresa.

A continuación, se presenta de manera detallada la herramienta que se utilizó para definir los valores estratégicos y la ponderación que recibió cada valor, según una propuesta donde categoriza a los valores en 5 escalas NI: No Importante, PI: Poco Importante, I: Importante, MI: Muy Importante, SI: Sumamente Importante. (ver tabla 1.)

Tabla 1.

Matriz para la definición de los valores estratégicos de la empresa “Fruti Kamaska”

Definición de los Valores Estratégicos						
Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	Caracterizaciones
Calidad de Producto						Nuestra intención siempre irá hacia la más alta calidad en productos, permitiendo al consumidor vivir una verdadera experiencia cada vez que los deguste.
Ética						“Fruti Kamaska” busca concientizar a sus consumidores sobre las buenas prácticas agrícolas, mostrar el origen y cadena de valor de sus productos, además de ser una empresa transparente en todos sus procesos.
Innovación						La empresa busca tener siempre propuestas de producto innovadoras, que inviten al cliente a generar nuevas experiencias de consumo, mismas que lo fidelicen y satisfagan de la mejor manera sus necesidades nutricionales.
Trabajo en equipo						Para cumplir los objetivos de la empresa dentro de un ambiente cordial, se expresa la necesidad de cada uno de sus integrantes y su importancia. Estos son aspectos muy valorados, por lo que, existe sinergia y una alta comunicación entre los colaboradores.
Responsabilidad Social						Buscamos ser socialmente responsables mediante la práctica de comercio justo, direccionando nuestros esfuerzos a trabajar directamente con agricultores ecuatorianos y evitar en lo posible cadenas de comercialización.
Industria Sustentable						La ecoeficiencia y la producción más limpia, son parte fundamental de “Fruti Kamaska”, por lo cual se busca reducir los desperdicios o procesarlos para reducir el impacto medioambiental. También se busca que los empaques y materiales usados por la empresa sean amigables con el medio ambiente.
Imagen Corporativa						Una proyección hacia el mundo mediante formas y colores que identifiquen a la organización, son necesarios dentro de la experiencia del consumidor, por lo cual, la empresa busca transmitir los sentimientos e iniciativas naturales, ecológicas y autóctonas de los Andes, por medio de su imagen corporativa.
Política de Expansión						La organización busca estar presente en la mayor cantidad territorio posible y poder brindar un fácil acceso a sus productos. Por lo que, una proyección de establecer locales o puntos de comercialización, tanto en el país como en el exterior, es de suma importancia para el desarrollo de la empresa.
Compromiso						Para “Fruti Kamaska”, el compromiso que tienen todos sus colaboradores con sus tareas, hace que la empresa pueda funcionar y aspirar a nuevos desafíos. Un nivel de confianza alto entre quienes forman parte de la organización, logra un ambiente ideal de trabajo.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

En base a la información obtenida de la matriz de valores estratégicos, se puede concluir que los valores analizados definen a la organización. Debido a la naturaleza de la herramienta se escogió a los más importantes (SI y MI).

A continuación, se presenta la declaratoria de los valores estratégicos de la empresa “Fruti Kamaska”.

**Calidad de Producto:** Nuestra intención siempre irá hacia la más alta calidad en productos, permitiendo al consumidor vivir una verdadera experiencia cada vez que los deguste.

**Innovación:** La empresa busca tener siempre propuestas de producto innovadoras, que inviten al cliente a generar nuevas experiencias de consumo, mismas que lo fidelicen y satisfagan de la mejor manera sus necesidades nutricionales.

**Responsabilidad Social:** Buscamos ser socialmente responsables mediante la práctica de comercio justo, direccionando nuestros esfuerzos a trabajar directamente con agricultores ecuatorianos y evitar en lo posible cadenas de comercialización.

**Industria Sustentable:** La ecoeficiencia y la producción más limpia, son parte fundamental de “Fruti Kamaska”, por lo cual se busca reducir los desperdicios o procesarlos para reducir el impacto medioambiental. También se busca que los empaques y materiales usados por la empresa sean amigables con el medio ambiente.

**Imagen Corporativa:** Una proyección hacia el mundo mediante formas y colores que identifiquen a la organización, son necesarios dentro de la experiencia del consumidor, por lo cual, la empresa busca transmitir los sentimientos e iniciativas naturales, ecológicas y autóctonas de los Andes, por medio de su imagen corporativa.

### 3.3 Visión

Tomando en cuenta el orden de prioridad dentro del proceso para gestión estratégica, se encuentra como siguiente punto la visión, misma que no busca expresar la situación actual de la empresa, sino lo que proyecta llegar a ser en un futuro, en este caso en un horizonte de 5 años.

Existen una serie de preguntas que al responderse sirven como herramienta para conceptualizar de una manera más oportuna la visión de la organización, a continuación, la lista de preguntas:

- ¿Quiénes somos?

Somos una empresa de la ciudad de Cuenca dedicada al procesamiento de alimentos deshidratados. Cuyo objetivo es producir alimentos en presentaciones novedosas, fáciles de consumir y nutritivos.

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

Ser una empresa líder en el mercado nacional, que inicie sus operaciones internacionales, exportando sus productos a países europeos y norteamericanos.

- ¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?

El objetivo es poder brindar una oferta saludable dentro de la categoría de botanas, tanto a nivel nacional como internacional, en donde se pueda no solo exponer un valor nutricional más alto que su competencia, sino también hacer destacar la fruta ecuatoriana, apoyando a la agroindustria del país, tomando en cuenta la responsabilidad social y medio ambiental.

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

El plazo que se ha establecido es de 5 años.

De esta manera, luego de haber estructurado y conceptualizado la información, gracias a las preguntas anteriormente hechas, se puede formular una declaratoria de visión empresarial de “Fruti Kamaska”, la cual se muestra a continuación.

“Somos una empresa de procesamiento de alimentos, que dentro de 5 años aspira a constituirse como líder en el mercado nacional de botanas, ofertando opciones saludables, nutritivas y socialmente responsables. Se proyecta para el año 2027 empezar a ofertar nuestros productos a nivel internacional, buscando apoyar a la agroindustria sustentable ecuatoriana.”

### **3.4 Misión**

Una vez establecida la visión, el siguiente paso en el proceso es el establecimiento de una misión, misma que será la que indique la manera o los medios por los cuales la organización logrará llegar hasta donde se proyecta. Es decir, la visión funciona como un

norte hacia donde se aspira llegar, y la misión funciona como un mapa del cual se planificará la mejor ruta para alcanzar los objetivos propuestos.

Para esto de igual manera, como en la visión, se procede a utilizar una herramienta de preguntas que sirvan de lineamientos para poder obtener una misión clara y concisa acorde con la visión planteada.

- ¿Qué somos y para que existimos?

Somos una organización dedicada al procesamiento de alimentos de origen ecuatoriano, cuyo fin es brindar productos de la más alta calidad, que sean fáciles de consumir, prácticos para almacenar y cómodos de transportar, sin dejar de lado el valor nutricional y comercio justo. Además, buscamos proponer una industria ecoeficiente en donde la filosofía de producción más limpia esté siempre presente.

- ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

Nuestro trabajo aporta valor a nuestros clientes quienes buscan una alimentación más saludable, por lo que, se ven beneficiados de la oferta de la compañía. Por otro lado, se busca que la empresa aporte a iniciativas de comercio justo, en donde se busca que los productores ecuatorianos se vean beneficiados.

- ¿Cómo creamos valor?

La creación de valor por parte de la empresa se da al procesar alimentos perecibles y extendiendo significativamente su tiempo de vida, a su vez el proceso también da como resultado productos más cómodos para almacenar y transportar. Así también, mediante la imagen empresarial se busca transmitir el origen de los productos con la intención de enfatizar en una producción sustentable y dar a conocer la fruta ecuatoriana.

- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

La empresa ha definido 5 valores estratégicos los cuales son: calidad de producto, innovación, responsabilidad social, industria sustentable e imagen corporativa.

Al igual en el proceso anterior, nos basamos en la conceptualización y análisis, generado gracias a la herramienta de preguntas, esto para sintetizar una misión acorde a los resultados obtenidos de los valores estratégicos más la visión empresarial.

A continuación, se expresará la declaratoria de misión para la empresa “Fruti Kamaska”.

“Fruti Kamaska es una organización dedicada al procesamiento de alimentos de origen ecuatoriano, la cual brinda al comprador productos sanos y fáciles de consumir, al mismo tiempo que trabaja de la mano con los agricultores para asegurar la calidad e inocuidad de la materia prima. Para este propósito la empresa basa sus principios en innovación, responsabilidad social, ser una industria sustentable, amigable con el medio ambiente y además transmitir todos estos principios mediante la imagen corporativa.”

### **3.5 Estrategia empresarial**

Luego del análisis de valores estratégicos, visión y misión, el cuarto paso en el proceso es la definición de la estrategia empresarial, misma que se deriva de los tres pasos anteriores.

Dicha estrategia empresarial, es la forma en la que las organizaciones se plantean la manera en la que van a alcanzar sus objetivos a largo plazo y describen la propuesta de valor, seleccionada para superar a los competidores.

Es preferible que los factores estratégicos que integran la estrategia empresarial puedan clasificarse bajo cuatro perspectivas: económica y financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento, con la finalidad de transformar, tanto la misión como la estrategia empresarial, en objetivos e indicadores comunicables a través del cuadro de mando integral. (Kaplan, 2002)

Para lo expuesto anteriormente, es necesario establecer un orden de importancia entre los factores estratégicos. El factor que reciba mayor puntuación o importancia será denominado como la fuerza impulsadora, y los demás pasan a convertirse en factores clave de éxito.

La determinación de los factores estratégicos se la realiza mediante un cuestionario que considera las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

Entre las tendencias más importantes de nuestro mercado podemos encontrar el uso de materia prima libre de agroquímicos, el valor nutricional de los alimentos, su portabilidad y practicidad para ser consumidos. Y dentro del entorno local el precio, tanto como la presentación, llegan a ser factores muy importantes a la hora de que el consumidor decida la compra o recompra de un producto.

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

La manera de llegar a nuestros clientes es mediante la presentación de los beneficios de una alimentación saludable, así como los beneficios de la presentación de nuestros productos. Además, centrarnos en espacios en donde frecuenten personas afines a estos intereses y/o sean una propuesta atractiva para consumo de los productos de la organización, tal es el caso de espacios deportivos, estudiantiles y cadenas a las cuales asistan padres de familia. La permanencia en el mercado se abordará dirigiendo los esfuerzos de innovación y la capacidad de adaptabilidad de la empresa, mostrando siempre una mejora continua e introduciendo de nuevas experiencias para el usuario de manera periódica.

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

En el caso del giro de negocio de la organización uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta de los competidores, es el precio, debido a que existe una gran diferencia en calidad entre los productos de la competencia con respecto a los producidos por “Fruti Kamaska”, teniendo estos últimos mayor calidad, en consecuencia precio superior, por lo que se podría convertir en una desventaja si no se sabe comunicar la situación antes mencionada a los consumidores. La empresa debe estar muy pendiente de las necesidades y/o disposiciones de sus stakeholders; en cuanto a los consumidores, la organización debe estudiar sus hábitos de consumo y generar nuevas propuestas de productos que puedan ser atractivas para los mismos. También se debe mantener una estrecha relación con los proveedores, tal sería el caso, que la organización pueda proveer capacitación en pro de mejorar los procesos de producción y cadena de suministro.

- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

Se pudo encontrar que entre los factores estratégicos que merecen una gestión especial se encuentra primordialmente el crecimiento y rentabilidad de la organización, convirtiéndose así en la fuerza impulsadora de la empresa.

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

La estrategia de “Fruti Kamaska” se basa en hacer conocer al consumidor un producto ya disponible en el mercado, pero con una nueva presentación, haciendo del mismo una experiencia completamente diferente a la de la competencia actual. Posteriormente también se trata de comunicar a los consumidores las ventajas del consumo de nuestro producto, no solo a nivel nutricional, sino también demostrando que es una opción práctica, que cuenta con conciencia social y medioambiental.

A continuación, se presenta la tabla 2, una herramienta llamada matriz de identificación de factores estratégicos, de la cual se identificará la fuerza impulsadora de manera analítica, y los que pasarán a llamarse factores clave de éxito.

Tabla 2.

*Matriz de Identificación de Valores Estratégicos*

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS											
	Crecimiento y rentabilidad	Prácticas amigables con el medio ambiente	Alianzas estratégicas	Integración vertical hacia atrás	Desarrollo de mercado	Desarrollo de nuevos productos	Imagen Corporativa	Diferenciación de productos	Desarrollo organizacional	Calidad y capacidad productiva	Horizontales (unos)
Crecimiento y rentabilidad		1	1	1	1	1	1		1	1	8
Prácticas amigables con el medio ambiente			1	1		1	1				4
Alianzas estratégicas				1	1	1			1	1	5
Integración vertical hacia atrás						1	1	1	1	1	5
Desarrollo de mercado						1	1	1		1	4
Desarrollo de nuevos productos								1		1	2
Imagen Corporativa									1		1
Diferenciación de productos										1	1
Desarrollo organizacional										1	1
Calidad y capacidad productiva											0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	0	0	0	2	0	2	4	4	2	
<b>Horizontales (unos)</b>	8	4	5	5	4	2	1	1	1	0	
<b>Total</b>	8	4	5	5	6	2	3	5	5	2	
<b>Orden de importancia</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	

Fuente: (Coronel, 2018)  
Elaborado por: Autor

Luego del ejercicio realizado con la matriz, se pudo ordenar por importancia los factores estratégicos, resultando el crecimiento y rentabilidad como la fuerza impulsadora de la organización; por consiguiente, los demás factores estratégicos pasan a llamarse factores clave de éxito.

A continuación, en la tabla 3 se declara la jerarquía de los factores clave de éxito.

Tabla 3.

*Fuerza impulsora y factores clave de éxito*

FUERZA IMPULSORA	
1	Crecimiento y rentabilidad
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
2	Desarrollo de mercado
3	Alianzas estratégicas
4	Integración vertical hacia atrás
5	Desarrollo organizacional
6	Diferenciación de productos
7	Prácticas amigables con el medio ambiente
8	Imagen Corporativa
9	Desarrollo de nuevos productos
10	Calidad y capacidad productiva

Fuente: Autor

Usando toda la información antes expuesta se plantea la siguiente declaratoria de estrategia empresarial para la organización “Fruti Kamaska”:

“La estrategia corporativa de “Fruti Kamaska” se sustenta en la rentabilidad y crecimiento de la organización, resultado de productos que encanten y fidelicen a nuestros clientes, logrando de esta manera una expansión y penetración en el mercado. Para esto se busca potenciar las ventajas competitivas de la organización mediante alianzas estratégicas que permitan una integración vertical hacia atrás, en donde se dirija hacia un desarrollo organizacional que haga de la empresa una opción que resalte de su competencia en todos los aspectos, incluyendo prácticas medioambientales seguras que logren proyectar una imagen corporativa positiva. La innovación debe ser parte del operar de la empresa, desarrollando nuevos productos con los lineamientos internos de óptima de calidad y una viabilidad con respecto a la capacidad productiva.”



## **Capítulo 4: Planificación a largo plazo**

Se puede definir a la planificación a largo plazo como, el proceso en el cual, mediante una proyección de posiciones futuras se definen objetivos y metas que la empresa aspira a alcanzar. Es decir, gracias al análisis realizado en el capítulo tres, la planificación a largo plazo busca transformar la visión, misión y la estrategia empresarial en resultados medibles, para lo que se quiere un esfuerzo conjunto del equipo directivo de la empresa.

Citando a autor Morrissey, la planificación a largo plazo permite transformar la misión, la visión y la estrategia empresarial en resultados tangibles en el futuro, a través de un plan de acción viable. Este proceso traza el camino de la organización hacia el éxito, manteniendo el enfoque en el presente y en el futuro, estableciendo un punto de partida para la planificación a corto plazo y la asignación de recursos, reduciendo el conflicto entre el personal y aumentando el poder del esfuerzo humano. (Morrissey, 1996)

En conclusión, la planificación a largo plazo pasa a convertirse en el elemento medular a tomar en cuenta dentro de este texto, es un lineamiento estratégico que permite que las intenciones de la empresa se vean viabilizadas y aterrizadas a un concepto determinado, que toma en cuenta diferentes situaciones económicas, políticas, ambientales, entre otras. Dicho elemento puede tener un horizonte de tiempo de entre 3 a 10 años, siendo lo más común una planificación de entre 4-5 años, –que, para Ecuador, lugar donde desarrolla sus actividades la institución– corresponde al periodo de gobierno.

### **4.1 Introducción**

Luego de haber definido la dirección estratégica de la organización en el capítulo tres, el siguiente paso es analizar y proponer lo que sería la planificación a largo plazo para la empresa “Fruti Kamaska”, en este capítulo se abordarán temas y asuntos estratégicos tanto externos como internos de la organización a partir de los cuales se construirá una matriz basada en la herramienta “FO, FA, DO, DA”. Posteriormente se evaluará los valores estratégicos buscando plantear estrategias de valor, mismas que direccionarán hacia los objetivos estratégicos que serán evaluados mediante los indicadores clave de desempeño. La resultante de este proceso dará paso a la elaboración de un cuadro de mando integral, mismo que se compone de un mapa estratégico y un tablero de control.

Todos estos pasos son necesarios para lograr una matriz para la implementación del plan estratégico, por lo que se ha determinado para la empresa “Fruti Kamaska”, proyectar una planificación a largo plazo que obedezca a un cronograma de 5 años.

#### **4.2 Temas estratégicos**

Como primer paso dentro del análisis para la proyección a largo plazo se encuentra la definición de temas estratégicos. A partir de una revisión de la misión, visión y estrategia empresarial, expuestos en el capítulo tres, se procede a delimitar aspectos importantes para la organización, mismos que serán gestionados en etapas posteriores del proceso.

Los temas estratégicos son aspectos que comúnmente requieren ser gestionados en el largo plazo (entre tres y cinco años), y su identificación y definición deben partir del análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa. (Coronel, 2018)

Se propone el uso de tres herramientas para una mejor identificación de temas estratégicos, la primera, cadena de valor de Michael Porter. Su utilidad se basa en identificar y analizar actividades de importancia estratégica a la hora de obtener una ventaja competitiva.

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable. (Robben, 2016)

La cadena de valor de “Fruti Kamaska” clasifica las actividades de la siguiente manera:

Actividades de soporte:

- *Aprovisionamientos – compras.* Insumos, materia prima, maquinaria y servicios.
- *Desarrollo tecnológico.* Investigación y desarrollo de nuevos productos tanto como nuevos procesos.
- *Recursos humanos.* Contratación de personal especializado y no especializado, selección, formación, impartir una cultura de reciclaje y producción más limpia, etc.

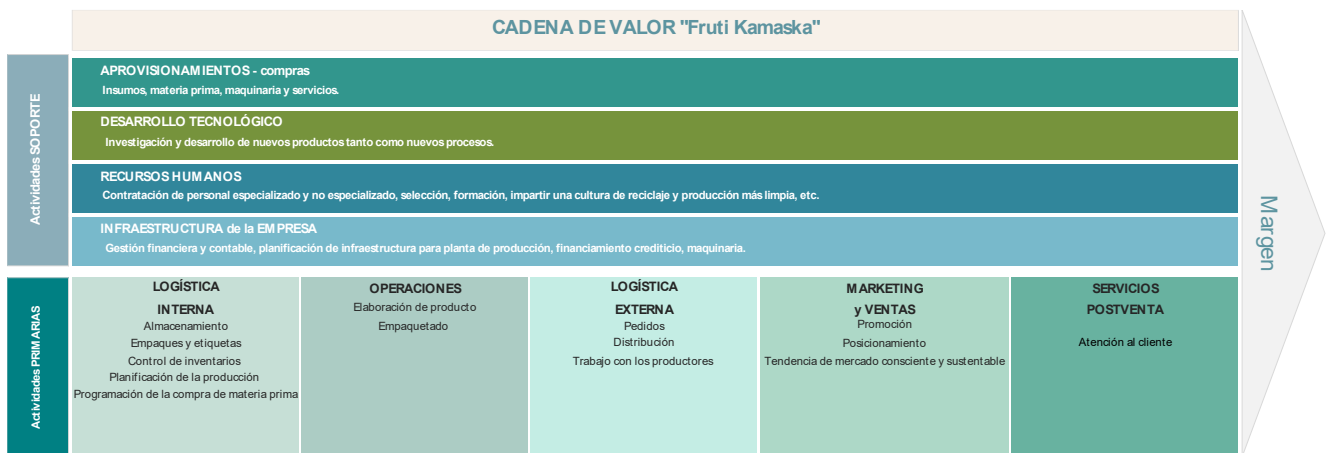
- *Infraestructura de la empresa.* Gestión financiera y contable, planificación de infraestructura para planta de producción, financiamiento crediticio, maquinaria.

Actividades Primarias:

- *Logística interna.* Almacenamiento, empaques y etiquetas, control de inventarios, planificación de la producción, programación de la compra de materia prima.
- *Operaciones.* Elaboración de producto y empaquetado.
- *Logística externa.* Pedidos, distribución, trabajo con los productores.
- *Marketing y ventas.* Promoción, posicionamiento, tendencia de mercado consciente y sustentable.
- *Servicios posventa.* Atención al cliente.

Ilustración 1.

Cadena de valor “Fruti Kamaska”



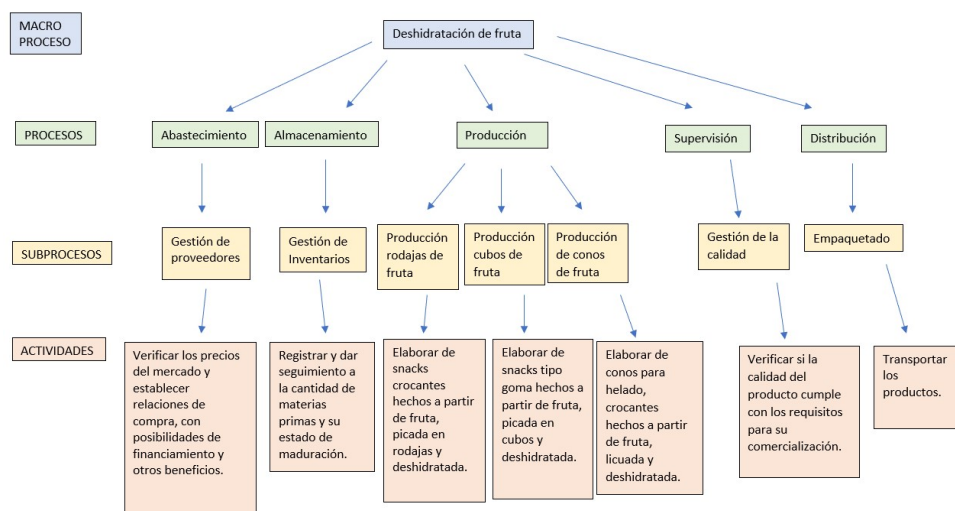
Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1996

Elaborado por: Autor.

Consecuente con el análisis de la cadena de valor se procede a realizar un mapa de procesos, clasificados según su naturaleza. El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. (Carrasco, 2011)

Tabla 4.

Mapa estratégico “Fruti Kamaska”



Fuente: Propia

Elaborado por: Autor.

En el mapa estratégico se puede apreciar en la parte superior al macro proceso:

- *Deshidratación de fruta.* Comprende el funcionar de toda la organización, a partir de este se desagregan procesos productivos que apoyan a lograr los objetivos de la empresa.

En el segundo nivel encontramos procesos, lo cuales contemplan:

- *Abastecimiento.* aspecto relacionado con el proceso de pedidos y adquisición de materia prima en insumos necesarios para la producción.
- *Almacenamiento.* actividad en donde se controla la infraestructura designada, además cantidad y estado de maduración de la materia prima.
- *Producción.* el proceso de producción se encarga de generar valor a través de deshidratar alimentos y empacarlos con marca.
- *Supervisión.* control de la calidad del producto final.
- *Empaque y logística de distribución.* proceso en donde se debe gestionar espacios además del traslado de productos desde la planta de producción hasta sus puntos de comercialización.

El último paso a seguir para la definición de los temas estratégicos, según la propuesta del autor Iván Coronel, es el uso de una tabla, que permita apreciar de una manera gráfica, los temas con mayor importancia a tomar en cuenta.

En esta tabla se detallan los temas estratégicos, considerando la perspectiva del cuadro de mando integral a la cual corresponden y una breve observación que resuma el tema a tratar.

Dentro de este cuadro se ha implementado una ponderación con un nivel de A para la más alta calificación y C la menor calificación posible. De esta manera se establece un análisis cualitativo que asigna un nivel de importancia a cada tema.

Tabla 5.

*Matriz ponderada para la definición de temas estratégicos*

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACION			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Crecimiento y rentabilidad	Crecimiento de la organización				Crecimiento de la organización de manera general, incluyendo el ámbito económico, de mercado e infraestructura.	Económica y Financiera
	Producción					Procesos Internos
Prácticas amigables con el medio ambiente	Consciencia medioambiental					Procesos Internos
Alianzas estratégicas	Crecimiento de negociaciones				Se busca alianzas con puntos de venta o espacios de interés para la organización, en donde se muestre un aumento en la demanda del producto.	Procesos Internos
	Responsabilidad social					Procesos Internos
Integración vertical hacia atrás	Abastecimiento y gestión de proveedores				El trabajo con productores permitirá garantizar abastecimiento.	Procesos Internos
Desarrollo de mercado	Redes e información digital					Aprendizaje y Crecimiento
Desarrollo de nuevos productos	Investigación y desarrollo					Procesos Internos
Imagen Corporativa	Marketing e imagen de la empresa				La marca de la organización debe transmitir un mensaje de un producto de calidad, con identidad andina, que evoque sentimientos de naturaleza y muestre el comercio justo fomentado por la empresa.	Del cliente y otros stakeholders
Diferenciación de productos	Identificación de oportunidades					Procesos Internos
Desarrollo organizacional	Cultura organizacional					Aprendizaje y Crecimiento
Calidad y capacidad productiva	Control de la productividad				Una planeación y control del área productiva ayudará a la empresa a proyectarse, además de cumplir con la demanda del mercado.	Económica y Financiera
	Gestión de la calidad				La calidad debe ser transmitida por la empresa en cada uno de sus productos, mediante procesos transparentes y monitoreados.	Del cliente y otros stakeholders
	Mejora continua				Para ser una empresa competitiva, el personal debe encontrarse capacitando constantemente.	Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

A partir de este punto se puede expresar como temas críticos a los temas estratégicos que hayan obtenido las mayores calificaciones, en este caso A.

Tabla 6.

*Temas críticos y su perspectiva del cuadro de mando integral.*

<b>Temas Críticos</b>	<b>Perspectivas del cuadro de mando integral</b>
Crecimiento de la organización	Económica Financiera
Crecimiento de negociaciones	Procesos Internos
Abastecimiento y gestión de proveedores	Procesos Internos
Marketing e imagen de la empresa	Del cliente y otros stakeholders
Control de la productividad	Económica Financiera
Gestión de la calidad	Del cliente y otros stakeholders
Mejora continua	Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Propia

Elaborado por: Autor.

Por lo que, se expone a continuación la declaración de temas críticos de la empresa “Fruti Kamaska”.

- *Crecimiento de la organización.* Se habla del crecimiento de la organización de manera general, incluyendo el ámbito económico, de mercado e infraestructura.
- *Crecimiento de negociaciones.* Se busca alianzas con puntos de venta o espacios de interés para la organización, en donde se muestre un aumento en la demanda del producto.
- *Abastecimiento y gestión de proveedores.* El trabajo con productores permitirá garantizar abastecimiento.
- *Marketing e imagen de la empresa.* La marca de la organización debe transmitir un mensaje de un producto de calidad, con identidad andina, que evoque sentimientos de naturaleza y muestre el comercio justo fomentado por la empresa.
- *Control de la productividad.* Una planeación y control del área productiva ayudará a la empresa a proyectarse, además de cumplir con la demanda del mercado.
- *Gestión de la calidad.* La calidad debe ser transmitida por la empresa en cada uno de sus productos, mediante procesos transparentes y monitoreados.
- *Mejora continua.* Para ser una empresa competitiva, el personal debe encontrarse capacitando constantemente.

### **4.3 Asuntos estratégicos externos e internos**

Para continuar se procede a determinar asuntos estratégicos, tanto internos como externos. Para esto se analizan las oportunidades y amenazas, mismas que dependen de factores externos a la organización. Por otro lado, también se deben conocer las fortalezas y debilidades internas de la organización.

“El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.” (Ponce Talancon, 2007)

Con la finalidad de determinar los asuntos críticos internos y externos, se decidió aplicar el procedimiento antes mencionado, que a continuación se presenta:

Tabla 7.

*Matriz para la identificación de los asuntos estratégicos*

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS		
	TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
<b>FORTALEZAS:</b>		
F1	Abastecimiento y gestión de proveedores	La organización cuenta con una excelente cadena de suministros que incluye productores locales de materia prima.
F2	Mejora continua	La empresa cuenta con una gran capacidad de innovación y creación de nuevos productos.
F3	Gestión de la calidad	La empresa tiene a la calidad como una característica muy especial del producto.
<b>DEBILIDADES:</b>		
D1	Crecimiento de la organización	La institución carece de infraestructura adecuada.
D2	Marketing e imagen de marca	La empresa ha identificado que su imagen corporativa no es lo suficientemente atractiva para el público objetivo, además existe un muy bajo nivel de comunicación de los atributos del producto.
D3	Personal	Existe una falta de personal en la empresa.
<b>OPORTUNIDADES:</b>		
O1	Crecimiento de negociaciones	La sociedad actual y el mercado en que se desenvuelve la organización, están siempre en la búsqueda de nuevos productos, prácticos, sabrosos y saludables.
O2	Abastecimiento y gestión de proveedores	Existen proveedores que desean realizar alianzas estratégicas con la organización.
O3	Gestión de la calidad	El mercado internacional, apetece y aprecia las frutas tropicales ecuatorianas.
<b>AMENAZAS:</b>		
A1	Marketing e imagen de marca	La competencia cuenta con una imagen sólida y fuerte, con colores brillantes, que la hace destacar en percha.
A2	Crecimiento de la organización	El país presenta un régimen tributario y con costos de funcionamiento elevados.
A3	Control de la productividad	La demanda del mercado puede ser superior a la capacidad de respuesta de la organización.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

En el cuadro anterior se pudo definir los asuntos estratégicos internos como las fortalezas y debilidades de la organización, a partir de los temas críticos. De la misma

manera se realizó el análisis para determinar los factores externos que comprenden a las oportunidades y amenazas.

#### 4.4 Análisis FO, FA, DO, DA

A partir de la identificación de los asuntos internos (fortalezas y debilidades) y los asuntos externos (oportunidades y amenazas), se puede realizar un análisis FO-FA- DO-DA, mismo que busca relacionar los asuntos entre sí, con la configuración antes mencionada y de esta manera, poder analizar las posibles ventajas competitivas que puede desarrollar la organización.

Iván Coronel en su Modelo de Gestión Estratégica para PyME, recomienda realizar un análisis FO (fortalezas versus oportunidades) utilizando la pregunta “¿*Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?*”, así mismo en el caso de FA (fortalezas versus amenazas) recomienda cuestionarse “¿*Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?*”, para el análisis de DO (debilidades versus oportunidades) plantea “¿*Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?*” y por último para examinar DA (debilidades versus amenazas) plantea la interrogante “¿*Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?*”, con el fin de valorar el “*grado de importancia*” de cada uno de los asuntos estratégicos internos planteados, con respecto a los asuntos estratégicos externos que se consideran. Se seleccionan los asuntos estratégicos internos más importantes, que se denominan asuntos críticos, luego se validan estos y se hace su declaratoria. (Coronel, 2018)

En la tabla 8 se presenta un análisis de la matriz FO-FA-DO-DA, mismo que sirve de apoyo en la identificación de un orden jerárquico, que se asignará a cada una de las fortalezas y debilidades. Para la determinación de este orden, se recomienda manejar a la matriz de forma binaria, es decir con números, 1 en el caso de existir una relación y 0 en el caso de no existir ninguna relación.

Cada una de las relaciones antes mencionadas, toman un nombre, como es el caso de la relación que existe entre fortalezas y oportunidades, que se convertiría en *potencialidad*, si se habla de la relación entre fortalezas y amenazas, se estaría refiriendo a un *riesgo*. Para el caso de las relaciones DO y DA, se encuentran *desafíos* y *limitaciones*, respectivamente.



Tabla 8.

Matriz FO-FA-DO-DA

MATRIZ FO-FA-DO-DA										
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
	La sociedad actual y el mercado en que se desenvuelve la organización, están siempre en la búsqueda de nuevos productos, prácticos, sabrosos y saludables.	Existen proveedores que desean realizar alianzas estratégicas con la organización.	El mercado internacional, apetece y aprecia las frutas tropicales ecuatorianas.	La competencia cuenta con una imagen sólida y fuerte, con colores brillantes, que la hace destacar en percha.	El país presenta un régimen tributario y con costos de funcionamiento elevados.	La demanda del mercado puede ser superior a la capacidad de respuesta de la organización.				
FORTALEZAS	La organización cuenta con una excelente cadena de suministros que incluye productores locales de materia prima.	1	1				1	1	4	1
	La empresa cuenta con una gran capacidad de innovación y creación de nuevos productos.	1			1	1			3	2
	La empresa tiene a la calidad como una característica muy especial del producto.	1			1	1			3	3
DEBILIDADES	La institución carece de infraestructura adecuada.	1					1	1	3	2
	La empresa ha identificado que su imagen corporativa no es lo suficientemente atractiva para el público objetivo, además existe un muy bajo nivel de comunicación de los atributos del producto.	1			1	1	1		4	1
	Existe una falta de personal en la empresa.				1		1	1	3	3

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

Se puede observar en la columna orden de importancia, el ranking de los asuntos internos que deben ser tomados en cuenta por la organización para su aprovechamiento y generación de ventajas competitivas. En este caso, destaca como mayor fortaleza la cadena de suministro.

Este análisis se lo realizó sumando de manera horizontal de izquierda a derecha los números colocados en cada fila y se determinó únicamente los valores que mostraron tener más del 50% del puntaje máximo posible. A partir de esto, se estableció un orden de importancia, ocupando los primeros lugares los asuntos con mayor puntaje.

Dicho esto, se expone a continuación la declaratoria de los asuntos críticos del negocio.

- La organización cuenta con una excelente cadena de suministros que incluye productores locales de materia prima.
- La empresa cuenta con una gran capacidad de innovación y creación de nuevos productos.
- La empresa ha identificado que su imagen corporativa no es lo suficientemente atractiva para el público objetivo, además existe un muy bajo nivel de comunicación de los atributos del producto.
- La institución carece de infraestructura adecuada.
- Existe una falta de personal en la empresa.

#### **4.5 Evaluación de los asuntos estratégicos**

Una vez definidos los asuntos críticos de la empresa “Fruti Kamaska”, se procedió a realizar la evaluación de la robustez estratégica. Esta consiste en calificar tanto los asuntos críticos como los asuntos estratégicos externos mediante calificaciones.

“La calificación de cada asunto puede variar entre 1 y 4, y mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Una calificación total menor a 2,5 de un grupo de asuntos debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen potenciar la robustez estratégica de éstos. Para establecer la calificación de los asuntos es necesario considerar los siguientes criterios:

1 = debilidad mayor o amenaza mayor

2 = debilidad menor o amenaza menor

3 = fortaleza menor u oportunidad menor

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

Tabla 9.

*Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
La organización cuenta con una excelente cadena de suministros que incluye productores locales de materia prima.	0,16	4	0,64
La empresa cuenta con una gran capacidad de innovación y creación de nuevos productos.	0,14	3	0,42
La empresa tiene a la calidad como una característica muy especial del producto.	0,2	4	0,8
<b>DEBILIDADES:</b>			
La institución carece de infraestructura adecuada.	0,2	1	0,2
La empresa ha identificado que su imagen corporativa no es lo suficientemente atractiva para el público objetivo, además existe un muy bajo nivel de comunicación de los atributos del producto.	0,18	2	0,36
Existe una falta de personal en la empresa.	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,66</b>
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La sociedad actual y el mercado en que se desenvuelve la organización, están siempre en la búsqueda de nuevos productos, prácticos, sabrosos y saludables.	0,2	4	0,8
Existen proveedores que desean realizar alianzas estratégicas con la organización.	0,2	3	0,6
El mercado internacional, apetece y aprecia las frutas tropicales ecuatorianas.	0,1	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			
La competencia cuenta con una imagen sólida y fuerte, con colores brillantes, que la hace destacar en percha.	0,25	2	0,5
El país presenta un régimen tributario y con costos de funcionamiento elevados.	0,15		0
La demanda del mercado puede ser superior a la capacidad de respuesta de la organización.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

A partir de este análisis, se puede observar que se obtiene un valor de 2,66 para los asuntos críticos y de 2,4 para asuntos estratégicos externos. Los resultados muestran una robustez en la parte interna mayor a la robustez de la parte externa. Por ende, esta situación convoca a plantear estrategias de valor que permitan potenciar esta robustez interna, para la creación y aprovechamiento de las ventajas competitivas.

#### 4.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Para continuar con el estudio se ha de definir las estrategias de valor, mismas que buscan incrementar la competitividad de la empresa, pues estas deben ser capaces de identificar las oportunidades o amenazas que se puedan presentar, de la misma manera ubicar con claridad las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

A continuación, se presenta un cuadro resumido del análisis FO-FA-DO-DA.

Tabla 10.

*Matriz FO-FA-DO-DA resumida*

MATRIZ FO-FA-DO-DA									
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		O1	O2	O3	A1	A2	A3		
FORTALEZAS	F1	1	1			1	1	4	1
	F2		1		1	1		3	2
	F3	1			1	1		3	3
DEBILIDADES	D1	1					1	1	2
	D2	1			1	1	1	4	1
	D3				1		1	1	3

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

Esta matriz presenta un resumen de la tabla 8. *MATRIZ FO-FA-DO-DA*, cuya lectura facilite una ubicación más rápida de las intersecciones correspondientes al análisis FO-FA-DO-DA, la diferencia con el cuadro original incide en el cambio de texto descriptivo por una nomenclatura de más fácil comprensión, como lo son iniciales de cada aspecto, seguidas de un número, como por ejemplo la primera fortaleza expuesta en el cuadro, se convertiría en F1.

Tabla 11.

*Estrategias de valor*

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Es necesario la adecuación de una cadena logfstica que permita aprovechar el acceso a materia prima de temporada para la obtención de productos únicos.
	F1O2	permite aprovechar el interés de los proveedores de realizar un trabajo conjunto para de esta manera asegurar la cadena de suministro.
	F2O1	Es necesario una adecuación de un área de investigación y desarrollo que permita ofertar productos nuevos, atractivos, nutritivos y prácticos de transportar.
	F2O3	Es menester que la empresa se proyecte a las necesidades del mundo moderno y/o de necesidades especiales.
	F3O1	Es menester que la organización cuente con la capacidad de creación de nuevos productos con una calidad óptima.
	F3O3	Es menester que la empresa cuente con una calidad de sus productos que le permita llegar a cumplir los requisitos internacionales de más alto nivel.
ESTRATEGIAS FA	F1A2	Es necesario la adecuación de un sistema de gestión, que permita que aprovechar la relación con los proveedores de manera que se pueda negociar pagos a crédito.
	F1A3	Es necesario para la empresa la implementación de una red de suministro y almacenamiento confiable que permita afrontar la demanda del mercado.
	F2A1	Es menester que la organización gestione estrategias dinámicas de marketing para innovación de imagen y de esta manera hacer más vistosos a los productos en perchas.
	F3A1	Es menester que la empresa cuente con un empaque para sus productos que transmita los atributos del bien al consumidor, mostrando su calidad y diferenciándolo de la competencia.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Es necesario a la adecuación de una infraestructura que permita producir productos nuevos, nutritivos y de fácil consumo.
	D2O1	Es menester que la empresa gestione su imagen, de manera que sea un punto de fuerte, dentro del ingreso de nuevos productos al mercado.
	D2O3	Es menester que la organización gestione su estrategia de mercadeo dentro de mercados específicos.
	D3O3	Es necesario para la organización una gestión del talento humano que le permita contar con personal profesional y capacitado en áreas de interés, que direccionen a la organización a proyectarse a mercados internacionales de alta exigencia en calidad.
ESTRATEGIAS DA	D1A2	Es necesaria la adecuación de la maquinaria y área de trabajo en inmuebles o lugares estratégicos que apoyen a la economía de la organización.
	D1A3	Es menester que la organización gestione la infraestructura y maquinaria con una proyección de crecimiento, que permita satisfacer pedidos con valores atípicos.
	D2A1	Es necesario para la empresa ser atractiva visualmente para el mercado local, buscando ajustarse a las necesidades del entorno.
	D2A2	Es menester que la organización desarrolle un plan de mercadeo sólido y que valide sus diseños antes de lanzarlos al mercado formalmente.
	D3A2	Es menester que la empresa gestione a sus empleados de manera legal y regulada cumpliendo con lo propuesto por la ley ecuatoriana.
	D3A3	Es necesario para la organización gestionar la capacitación del personal, así como su asignación de funciones de manera que se aumente su capacidad de respuesta productiva.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

Las estrategias de valor expuestas en la tabla 11. *Estrategias de valor*, fueron formuladas con la finalidad de mostrar un vínculo entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, los cuales fueron determinados previamente en la tabla 8. *Matriz FO-FA-DO-DA*.

#### **4.7 Objetivos estratégicos**

Una vez establecidos los asuntos críticos y las estrategias de valor definidas, es necesario plantear los objetivos estratégicos. Estos, son representaciones de los resultados que una organización debe alcanzar en el largo plazo, para lograr el cumplimiento de la visión, misión y la estrategia empresarial, en el contexto de sus valores estratégicos.

“Los objetivos estratégicos son, en la práctica, definiciones y descripciones de los logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en un horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados.” (Coronel, 2018)

Para cumplir con su propósito, los objetivos estratégicos planteados deben ser concretos, realistas, mensurables, alcanzables, además de contar con un plazo para ser logrados.

Tabla 12.

*Definición de los objetivos estratégicos.*

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS		ESTRATÉGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
La organización cuenta con una excelente cadena de suministros que incluye productores locales de materia prima.	F1O1	Es necesario la adecuación de una cadena logística que permita aprovechar el acceso a materia prima de temporada para la obtención de productos únicos.	Lograr un nivel de confianza en la cadena de suministro superior al 90%, especialmente en aspectos como calidad y disponibilidad, en un plazo de 2 años.
	F1O2	Es necesario para la empresa la adecuación de un sistema que permita aprovechar el interés de los proveedores de realizar un trabajo conjunto para de esta manera asegurar la cadena de suministro.	
	F1A2	Es necesario la adecuación de un sistema de gestión, que permita que aproveche la relación con los proveedores de manera que se pueda negociar pagos a crédito.	
	F1A3	Es necesario para la empresa la implementación de una red de suministro y almacenamiento confiable que permita afrontar la demanda del mercado.	
La empresa cuenta con una gran capacidad de innovación y creación de nuevos productos.	F2O1	Es necesario una adecuación de un área de investigación y desarrollo que permita ofertar productos nuevos, atractivos, nutritivos y prácticos de transportar.	Lograr una cartera de al menos 5 productos que muestren características de interés para mercados específicos, afines a la oferta de la empresa en un plazo de 3 años.
	F2O3	Es menester que la empresa se proyecte a las necesidades del mundo moderno y/o de necesidades especiales.	
	F2A1	Es menester que la organización gestione estrategias dinámicas de marketing para innovación de imagen y de esta manera hacer más vistosos a los productos en perchas.	
La empresa tiene a la calidad como una característica muy especial del producto	F3O1	Es menester que la organización cuente con la capacidad de creación de nuevos productos con una calidad óptima.	Lograr un nivel de confianza en la calidad del producto final superior al 95%, en un plazo de 3 años, en donde se proyecte a la organización para exigencias internacionales.
	F3O3	Es menester que la empresa cuente con una calidad de productos que le permita llegar a cumplir los requisitos internacionales de más alto nivel.	
	F3A1	Es menester que la organización cuente con un empaque para sus productos que transmita los atributos del bien al consumidor, mostrando su calidad y diferenciándolo de la competencia.	
La institución carece de infraestructura adecuada.	D1O1	Es necesario a la adecuación de una infraestructura que permita producir productos nuevos, nutritivos y de fácil consumo.	Poseer una infraestructura adecuada y equipada con maquinaria, que permita obtener una capacidad instalada suficiente para abastecer al mercado nacional, misma que muestre una productividad mayor al 80%, en un horizonte de 5 años.
	D1A2	Es necesaria la adecuación de la maquinaria y área de trabajo en inmuebles o lugares estratégicos que apoyen a la economía de la organización.	
	D1A3	Es menester que la organización gestione la infraestructura y maquinaria con una proyección de crecimiento, que permita satisfacer pedidos con valores atípicos.	
La empresa ha identificado que su imagen corporativa no es lo suficientemente atractiva para el público objetivo, además existe un muy bajo nivel de comunicación de los atributos del producto.	D2O1	Es menester que la empresa gestione su imagen, de manera que sea un punto de fuerte, dentro del ingreso de nuevos productos al mercado.	Gestionar el ingreso de por lo menos a 2 nuevos mercados, en los cuales se tenga un nivel de reconocimiento de la marca en un 90%, dentro de un periodo de 5 años. Usando una estrategia de marketing digital de contenidos y publicidad convencional en los puntos de venta.
	D2O3	Es menester que la organización gestione su estrategia de mercadeo dentro de mercados específicos.	
	D2A1	Es necesario para la empresa ser atractiva visualmente para el mercado local, buscando ajustarse a las necesidades del entorno.	
	D2A2	Es menester que la organización desarrolle un plan de mercadeo sólido y que valide sus diseños antes de lanzarlos al mercado formalmente.	
Existe una falta de personal en la empresa.	D3O3	Es necesario para la organización una gestión del talento humano que le permita contar con personal profesional y capacitado en áreas de interés, que direccionen a la organización a proyectarse a mercados internacionales de alta exigencia en calidad.	Contar con al menos 80% del personal con certificación profesional y/o capacitado en áreas de interés de la empresa, en un plazo no mayor a 2 años.
	D3A2	Es menester que la empresa gestione a sus empleados de manera legal y regulada cumpliendo con lo propuesto por la ley ecuatoriana.	
	D3A3	Es necesario para la organización gestionar la capacitación del personal, así como su asignación de funciones de manera que se aumente su capacidad de respuesta productiva.	

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

#### 4.8 Indicadores clave de desempeño

Conjuntamente con el planteamiento de los objetivos estratégicos, se debe definir indicadores clave de desempeño o KPIs (Key Performance Indicator), mismos que

servirán como herramienta de control que muestre el estado de avance hacia las metas planteadas por la organización.

Según (Armijo, 2011) se puede definir a los indicadores clave de desempeño como “Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.”

Tabla 13.

*Definición de los indicadores clave de desempeño*

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Lograr un nivel de confianza en la cadena de suministro superior al 90%, especialmente en aspectos como calidad y disponibilidad, en un plazo de 2 años.	Porcentaje de entregas cumplidas/entregas totales con las especificaciones de calidad, disponibilidad y tiempos de entrega acordados.
Lograr un nivel de confianza en la calidad del producto final superior al 95%, en un plazo de 3 años, en donde se proyecte a la organización para exigencias internacionales.	Porcentaje de confianza en la calidad del proceso (cantidad de bienes producidos con calidad conforme / cantidad bienes producidos). Número de certificaciones obtenidas (BPM, HACCP, FDA, INEN, ISO, entre otras).
Lograr una cartera de al menos 5 productos que muestren características de interés para mercados específicos, afines a la oferta de la empresa en un plazo de 3 años.	Número de productos introducidos al mercado con todos los requisitos legales para su comercialización. Número de productos de la organización que cumplan con una vida útil mayor a 1 año.
Gestionar el ingreso de por lo menos a 2 nuevos mercados, en los cuales se tenga un nivel de reconocimiento de la marca en un 90%, dentro de un periodo de 5 años. Usando una estrategia de marketing digital de contenidos y publicidad convencional en los puntos de venta.	Número de puntos de venta abiertos/número puntos de venta identificados a nivel nacional, correspondientes a los mercados gestionados. Encuestas sobre la identificación de la marca con respecto a su competencia (cuantas personas de cada 10 reconocen la marca) y la asimilación de los atributos que los consumidores perciben, con respecto a las intenciones de la empresa. Análisis a realizarse en grupos focales, de manera semestral.
Poseer una infraestructura adecuada y equipada con maquinaria, que permita obtener una capacidad instalada suficiente para abastecer al mercado nacional, misma que muestre una productividad mayor al 80%, en un horizonte de 5 años.	Porcentaje de aumento de la capacidad productiva mensual (cantidad producida mes anterior / cantidad producida mes actual).
Contar con al menos 80% del personal con certificación profesional y/o capacitado en áreas de interés de la empresa, en un plazo no mayor a 2 años.	Porcentaje de profesionales presentes en la organización (cantidad de personas laborando con título de tercer nivel o similares / cantidad total de trabajadores). Número capacitaciones internas en asuntos de interés organizacional.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

Luego de haber planteado los indicadores de gestión, “Fruti Kamaska” obtendrá un horizonte más claro de cómo cumplir y dar seguimiento a los objetivos estratégicos planteados. Los indicadores permitirán a la empresa tener una visión global de su giro de negocio, lo que facilitará mejorar en ámbitos como: productividad, rentabilidad, competitividad, compromiso y posicionamiento.

#### 4.9 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o CMI, es una herramienta de control utilizada en el ámbito de la gestión estratégica, que en base a los objetivos estratégicos y los indicadores



clave de desempeño establecidos a partir de estrategias de valor, busca implementar y difundir la estrategia empresarial de una organización, en todos sus niveles.

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

#### **4.9.1 Mapa estratégico**

Se trata de una representación visual integral de la estrategia empresarial, cuya meta sea la de exponer los objetivos estratégicos de la organización o en su defecto sus indicadores, mostrando de esta manera las relaciones causa efecto que se establecen entre estos dentro de cuatro perspectivas que son: económica financiera, cliente y otros stakeholders, procesos Internos, aprendizaje y crecimiento

Tabla 14.

Mapa estratégico



Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

#### **4.9.2 Tablero de control**

El tablero de control es la herramienta de diagnóstico que nos brinda información necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno, es una herramienta más general y destinada específicamente a la alta dirección. (Chaves de la Cruz, 2010)

Tabla 15.

Tablero de control

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO INICIAL
Procesos Internos	Abastecimiento y gestión de proveedores	La organización cuenta con una excelente cadena de suministros que incluye productores locales de materia prima.	Lograr un nivel de confianza en la cadena de suministro superior al 90%, especialmente en aspectos como calidad y disponibilidad, en un plazo de 2 años.	Porcentaje de entregas cumplidas/entregas totales con las especificaciones de calidad, disponibilidad y tiempos de entrega acordados.	Gestionar la cadena de suministro de manera conjunta con los proveedores, permitiendo adaptar los planes de producción de la organización, evitando así posibles roturas en la cadena. Generando de esta manera una red sólida que permita a la empresa seguridad en aprovisionamiento de materia prima.	\$ 2.000,00
Cliente y otros stakeholders	Gestión de la Calidad	La empresa tiene a la calidad como una característica muy especial del producto	Lograr un nivel de confianza en la calidad del producto final superior al 95%, en un plazo de 3 años, en donde se proyecte a la organización para exigencias internacionales.	Porcentaje de confianza en la calidad del proceso (cantidad de bienes producidos con calidad conforme / cantidad bienes producidos). Número de certificaciones obtenidas (BPM, HACCP, FDA, INEN, ISO, entre otras).	Es necesario para la organización una calidad de talla internacional, la cual se justifique en procesos transparentes sustentados en certificaciones.	\$ 15.000,00
Procesos Internos	Crecimiento de negociaciones	La empresa cuenta con una gran capacidad de innovación y creación de nuevos productos.	Lograr una cartera de al menos 5 productos que muestren características de interés para mercados específicos, afines a la oferta de la empresa en un plazo de 3 años.	Número de productos introducidos al mercado con todos los requisitos legales para su comercialización. Número de productos de la organización que cumplan con una vida útil mayor a 1 año.	La capacidad de innovación y calidad de la empresa se debe reflejar en la validación e introducción de nuevos productos al mercado, por lo que es de vital importancia evolucionar dichos bienes de acuerdo a necesidades de mercados específicos.	\$ 5.000,00
Económica Financiera	Crecimiento de la organización	La institución carece de infraestructura adecuada.	Poseer una infraestructura adecuada y equipada con maquinaria, que permita obtener una capacidad instalada suficiente para abastecer al mercado nacional, misma que muestre una productividad mayor al 80%, en un horizonte de 5 años.	Porcentaje de aumento de la capacidad productiva mensual (cantidad producida mes anterior / cantidad producida mes actual).	Un análisis técnico detallado como lo es una propuesta de proyecto inversión servirá para guiar la expansión de la organización, al tocar temas claves como el mercado objetivo, la capacidad productiva, costos de inversión, entre otros. Dicha propuesta debe ser desarrollada en el lapso de 6 meses a un año y ejecutada en un plazo máximo de 3 años.	\$ 20.000,00
Cliente y otros stakeholders	Marketing e imagen de la empresa	La empresa ha identificado que su imagen corporativa no es lo suficientemente atractiva para el público objetivo, además existe un muy bajo nivel de comunicación de los atributos del producto.	Gestionar el ingreso de por lo menos a 2 nuevos mercados, en los cuales se logró un nivel de reconocimiento de la marca en un 90%, dentro de un periodo de 5 años basado en la estrategia de marketing digital de contenidos y publicidad convencional en los puntos de venta.	Número de puntos de venta abiertos/número puntos de venta identificados a nivel nacional, correspondientes a los mercados gestionados. Encuestas sobre la identificación de la marca con respecto a su competencia (cuántas personas de cada 10 reconocen la marca) y la asimilación de los atributos que los consumidores perciben, con respecto a las intenciones de la empresa. Análisis a realizarse en grupos focales, de manera semestral.	Mediante un trabajo en la imagen corporativa de la empresa realizado por una agencia publicitaria externa, lograr generar al usuario una experiencia acorde a los atributos del producto y de la organización, logrando así su posicionamiento en el mercado nacional y sentando una proyección para el mercado internacional.	\$ 10.000,00
Aprendizaje y crecimiento	Mejora continua	Existe una falta de personal en la empresa, capacitado con las habilidades y destrezas específicas de interés de la organización.	Contar con al menos 80% de personal con certificación profesional y/o capacitado en áreas de interés de la empresa, en un plazo no mayor a 2 años.	Porcentaje de profesionales presentes en la organización (cantidad de personas laborando con título de tercer nivel o similares / cantidad total de trabajadores). Número capacitaciones internas en asuntos de interés organizacional.	La contratación de personal operativo, mandos intermedios y personal especializado debe ser mediante un proceso de selección, en el cual se evalúen las características de los candidatos y su posible aprovechamiento para la institución. A partir de esto, resulta fundamental para la empresa contar con personal capacitado en áreas de interés, por lo que, debe existir un programa de capacitaciones continuas en cada área.	\$ 4.000,00

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

#### **4.10 Matriz para la implementación del plan estratégico**

Esta matriz es una representación gráfica de la planeación estratégica de la empresa, en la cual se abordan elementos que la conforman, desde estrategias integrales de valor pasando por los recursos necesarios para lograr objetivos.

Tomando en cuenta tanto los recursos físicos como humanos, un presupuesto referencial, los responsables de cada proceso, los objetivos estratégicos y las evidencias que corroboren el avance en determinada dirección. Además, tiene un cronograma que se plantea de acuerdo a las necesidades de “Fruti Kamaska”, con un horizonte de tiempo de cinco años dividido en quince cuatrimestres.

Tabla 16.

Matriz para la implementación del plan estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO														
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La estrategia corporativa de "Fruti Kamaska" se sustenta en la rentabilidad y crecimiento de la organización, resultado de productos que encanten y fidelicen a nuestros clientes, logrando de esta manera una expansión y penetración en el mercado. Para esto se busca potenciar las ventajas competitivas de la organización mediante alianzas estratégicas que permitan una integración vertical hacia atrás, en donde se dirija hacia un desarrollo organizacional que haga de la empresa una opción que resalte de su competencia en todos los aspectos, incluyendo prácticas medioambientales seguras que logren proyectar una imagen corporativa positiva. La innovación debe ser parte del operar de la empresa, desarrollando nuevos productos con los lineamientos internos de óptima de calidad y una viabilidad con respecto a la capacidad productiva.														
ESTRATEGIAS DE VALOR	CRONOGRAMA CUATRIMESTRAL													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	HUMANOS		RECURSOS FISICOS		PRESUPUESTO	PRIMARIO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS				
Gestionar la cadena de suministro de manera conjunta con los proveedores, permitiendo adaptar los planes de producción de la organización, evitando así posibles roturas en la cadena. Generando de esta manera una red sólida que permita a la empresa seguridad en aprovisionamiento de materia prima.														
	GERENTE	TRANSPORTE			\$ 2.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Lograr un nivel de confianza en la cadena de suministro superior al 90%, especialmente en aspectos como calidad y disponibilidad, en un plazo de 2 años.	INFORMES TÉCNICO AGRÍCOLA					
	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	COMPUTADOR E IMPRESORA		FACTURAS										
	PROVEEDORES	BODEGA		TÉCNICO AGRÍCOLA			INFORMES TÉCNICO DE PRODUCCIÓN							
TÉCNICO AGRÍCOLA	RACKS Y JABAS													
Es necesario para la organización una calidad de talla internacional, la cual se justifique en procesos transparentes sustentados en certificaciones.														
	GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA			\$ 15.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Lograr un nivel de confianza en la calidad del producto final superior al 95%, en un plazo de 3 años, en donde se proyecte a la organización para exigencias internacionales.	CERTIFICACIONES					
	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	SEÑALÉTICA		ANÁLISIS DE LABORATORIO										
			INFORMES TÉCNICO DE PRODUCCIÓN											
La capacidad de innovación y calidad de la empresa se debe reflejar en la validación e introducción de nuevos productos al mercado, por lo que es de vital importancia evolucionar dichos bienes de acuerdo a necesidades de mercados específicos.														
	GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA			\$ 5.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Lograr una cartera de al menos 5 productos que muestren características de interés para mercados específicos, afines a la oferta de la empresa en un plazo de 3 años.	INFORMES TÉCNICO DE PRODUCCIÓN					
TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	MATERIAL PUBLICITARIO			DOCUMENTACIÓN LEGAL Y PERMISOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS										
Mediante un trabajo en la imagen corporativa de la empresa realizado por una agencia publicitaria externa, lograr generar al usuario una experiencia acorde a los atributos del producto y de la organización, logrando así su posicionamiento en el mercado nacional y sentando una proyección para el mercado internacional.														
	GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA			\$ 10.000,00	GERENTE	AGENCIA DE MARKETING	Gestionar el ingreso de por lo menos a 2 nuevos mercados, en los cuales se tenga un nivel de reconocimiento de la marca en un 90%, dentro de un periodo de 5 años. Usando una estrategia de marketing digital de contenidos y publicidad convencional en los puntos de venta.	INFORMES DE LA AGENCIA DE MARKETING					
	AGENCIA DE MARKETING	PUBLICIDAD GRÁFICA					VENDEDORES		FACTURAS					
	MATERIAL DE EMPAQUE			ANÁLISIS Y ENCUESTAS										
Un análisis técnico detallado como lo es una propuesta de proyecto inversión servirá para guiar la expansión de la organización, al tocar temas claves como el mercado objetivo, la capacidad productiva, costos de inversión, entre otros. Dicha propuesta debe ser desarrollada en el lapso de 6 meses a un año y ejecutada en un plazo máximo de 3 años.														
	GERENTE	EQUIPOS Y MAQUINARIA			\$ 20.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Poseer una infraestructura adecuada y equipada con maquinaria, que permita obtener una capacidad instalada suficiente para abastecer al mercado nacional, misma que muestre una productividad mayor al 80%, en un horizonte de 5 años.	TEXTO DE PROYECTO DE INVERSIÓN					
	ASESOR EXTERNO													
TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN			ASESOR EXTERNO			INFORMES DE AVANCE DE PROYECTO INTERNOS (TÉCNICO DE PRODUCCIÓN) Y EXTERNOS (ASESOR EXTERNO)							
La contratación de personal operativo, mandos intermedios y personal especializado debe ser mediante un proceso de selección, en el cual se evalúen las características de los candidatos y su posible aprovechamiento para la institución. A partir de esto, resulta fundamental para la empresa contar con personal capacitado en áreas de interés, por lo que, debe existir un programa de capacitaciones continuas en cada área.														
	GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA			\$ 4.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Contar con al menos 80% de personal con certificación profesional y/o capacitado en áreas de interés de la empresa, en un plazo no mayor a 2 años.	INFORME EMITIDO POR EL TÉCNICO DE PRODUCCIÓN					
	PIZARRA / PROYECTOR						HOJAS DE ASISTENCIA Y EVALUACIONES ESCRITAS, DEL PERSONAL QUE CAPACITACIÓN							

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

## Capítulo 5: Planificación a corto plazo

### 5.1 Introducción

Con el fin de completar todo el proceso de planeación estratégica, se elabora la planificación a corto plazo para “Fruti Kamaska”. Para ello se revisó la matriz de implementación del plan estratégico (tabla 16) y, a partir de los objetivos estratégicos planteados, se procedió a la definición de los objetivos a corto plazo; estos, a su vez, dieron lugar al planteamiento de acciones, tiempo de ejecución, recursos necesarios para su cumplimiento, presupuesto, responsables y medios de verificación. La importancia de la planificación a corto plazo reside en que permite a la empresa constatar la implementación efectiva del plan estratégico y tomar las medidas necesarias en caso de presentarse falencias.

### 5.2 Objetivos a corto plazo

Las metas u objetivos a corto plazo son declaraciones que permiten proyectar resultados en concreto, que se basan en los objetivos estratégicos. Su finalidad es medir y analizar el crecimiento de la empresa. En tal sentido, constituyen el punto central del plan de actividades a seguir cada año, siempre según un cronograma establecido; por lo tanto, permiten dirigir, controlar y revisar el buen funcionamiento de la actividad comercial de una empresa como “Fruti Kamaska”.

Para realizar la gestión anual de las estrategias contenidas en el plan a largo plazo, Coronel (2018) sugiere los siguientes criterios:

- Gestión de la proporción anual de cada una de las estrategias integrales de valor, en relación de causa-efecto.
  - Gestión de la proporción anual de las estrategias integrales correspondientes a una o más perspectivas, a partir de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
  - Gestión de la proporción anual de todas las estrategias integrales en conjunto.
- (p. 91)

Para la elaboración del POA para “Fruti Kamaska” se utilizó el criterio de *Gestión de la proporción anual de todas las estrategias integrales en conjunto*.

En la tabla 17, a partir de los objetivos estratégicos, se definen los objetivos a corto plazo:

Tabla 17.

*Definición de los objetivos a corto plazo*

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Lograr un nivel de confianza en la cadena de suministro superior al 90%, especialmente en aspectos como calidad y disponibilidad, en un plazo de 2 años.	Lograr un nivel de confianza en la cadena de suministro superior al 40%, especialmente en aspectos como calidad y disponibilidad, en un plazo de 1 año.
Lograr un nivel de confianza en la calidad del producto final superior al 95%, en un plazo de 3 años, en donde se proyecte a la organización para exigencias internacionales.	Obtener un mecanismo de control de la calidad del producto final, basándose en las normas ISO relacionadas con el giro empresarial, durante un año.
Lograr una cartera de al menos 5 productos que muestren características de interés para mercados específicos, afines a la oferta de la empresa en un plazo de 3 años.	Desarrollar un producto y lanzarlo en un mercado afín a la oferta de la empresa, en el próximo año.
Poseer una infraestructura adecuada y equipada con maquinaria, que permita obtener una capacidad instalada suficiente para abastecer al mercado nacional, misma que muestre una productividad mayor al 80%, en un horizonte de 5 años.	Contar con al menos un 33% de avance en la elaboración de una propuesta de proyecto de inversión para la expansión de la empresa en maquinaria e infraestructura, dentro del periodo de un año.
Gestionar el ingreso de por lo menos a 2 nuevos mercados, en los cuales se logró un nivel de reconocimiento de la marca en un 90%, dentro de un periodo de 5 años basado en la estrategia de marketing digital de contenidos y publicidad convencional en los puntos de venta.	Contar con por lo menos una estrategia desarrollada para el año próximo y probarla en un mercado objetivo determinado.
Contar con al menos 80% de personal con certificación profesional y/o capacitado en áreas de interés de la empresa, en un plazo no mayor a 2 años.	Contar con personal destinado únicamente a áreas operativas y de ventas/distribución hasta finalizar el primer año.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

Debido a su duración, los objetivos a corto plazo pasan a constituirse en las metas del POA de la empresa.

### 5.3. Matriz para la implementación del POA.

El POA es una herramienta que permite obtener información de manera organizada respecto al proceso de planificación a corto plazo; por lo general, se genera en el año previo



a su ejecución. Por lo tanto, contribuye a que los objetivos anuales se materialicen y, por ende, a cumplir con la planificación a largo plazo.

El POA contiene las acciones que se realizarán durante el año de su ejecución, cada una de las cuales especificará los siguientes aspectos:

- Cronograma mensual de su realización.
- Recursos humanos y físicos necesarios para su cumplimiento.
- Presupuesto para su realización.
- Funcionario responsable de ejecutarla.
- Objetivo a corto plazo que contribuye a cumplir.
- Evidencias que verifican su ejecución.

En la tabla 18 se presenta la matriz para la implementación del plan operativo anual o POA de la empresa “Fruti Kamaska” durante el primer año.

Tabla 18.

Matriz para la implementación de plan operativo anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																			
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR: Todas las que constan en el plan estratégico.																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
	HUMANOS		RECURSOS FISICOS		PRESUPUESTO	PRIMARIO	RESPONSABLES APOYOS		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS									
Definir formatos y estándares para cada fruta que la organización utilice. Identificar por lo menos un productor por cada fruta y establecer un canal de comunicación.													GERENTE	TRANSPORTE	\$ 1.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Lograr un nivel de confianza en la cadena de suministro superior al 40%, especialmente en aspectos como calidad y disponibilidad, en un plazo de 1 año.	INFORMES TÉCNICO AGRÍCOLA
													TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	COMPUTADOR E IMPRESORA			DATOS E INFORMACIÓN DE CONTACTO PROVEEDORES		
														PROVEEDORES			BODEGA		INFORMES TÉCNICO DE PRODUCCIÓN
														TÉCNICO AGRÍCOLA			RACKS Y JABAS		FORMATOS DE FICHAS DE CONTROL DE CALIDAD DE CADA FRUTA
Definir un sistema de control de calidad que permita visualizar el porcentaje de elementos defectuosos sobre los totales que fueron producidos mensualmente.													GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA	\$ 100,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Obtener un mecanismo de control de la calidad del producto final, basándose en las normas ISO relacionadas con el giro empresarial, durante un año.	INFORMES TÉCNICO DE PRODUCCIÓN
													TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	SEÑALÉTICA			FORMATOS DE FICHAS DE CALIDAD PARA PRODUCTO TERMINADO		
Definir una propuesta de producto acorde a la oferta de la empresa y su viabilidad productiva.													GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA	\$ 1.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Desarrollar un producto y lanzarlo en un mercado afín a la oferta de la empresa, en el próximo año.	INFORMES TÉCNICO DE PRODUCCIÓN
													TÉCNICO DE PRODUCCIÓN						DOCUMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LABORATORIO CORRESPONDIENTES AL REGISTRO DE NOTIFICACIÓN SANITARIA DEL ARCSA
Ubicar una agencia publicitaria afín a los intereses de la organización y trabajar un proyecto de propuesta de imagen y penetración de mercado.													GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA	\$ 1.000,00	GERENTE	AGENCIA DE MARKETING	Contar con por lo menos una estrategia desarrollada para el año próximo y probarla en un mercado objetivo determinado.	MATERIAL DIGITAL PROPORCIONADOR POR LA AGENCIA DE MARKETING
													AGENCIA DE MARKETING	PUBLICIDAD GRÁFICA			FACTURAS		
																	MATERIAL DE EMPAQUE		ANÁLISIS Y ENCUESTAS
Ubicar un asesor externo que sepa apoyar al técnico de producción en la propuesta de proyecto para expansión.													GERENTE	EQUIPOS Y MAQUINARIA	\$ 1.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Contar con al menos un 33% de avance en la elaboración de una propuesta de proyecto de inversión para la expansión de la empresa en maquinaria e infraestructura, dentro del periodo de un año.	TEXTO DE PROYECTO DE INVERSIÓN
													ASESOR EXTERNO						INFORMES DE AVANCE DE PROYECTO INTERNOS (TÉCNICO DE PRODUCCIÓN) Y EXTERNOS (ASESOR EXTERNO)
																			TÉCNICO DE PRODUCCIÓN
Contratar por lo menos a una persona encargada de labores productivas, mano de obra, limpieza y afines. Además de contratar un vendedor o lograr un acuerdo comercial con una empresa de distribución de alimentos.													GERENTE	COMPUTADOR E IMPRESORA	\$ 1.000,00	GERENTE	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	Contar con personal destinado únicamente a áreas operativas y de ventas/distribución hasta finalizar el primer año.	ACUERDOS COMERCIALES, CONTRATOS, DOCUMENTACIÓN LEGAL CORRESPONDIENTE A SEGURO, MINISTERIOS, etc.
														PIZARRA / PROYECTOR					

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

## Conclusiones Generales

La cadena de suministro resulta ser uno de los pilares fundamentales de la empresa, dado que planea aprovechar la oportunidad de la apreciación de la fruta ecuatoriana en mercados internacionales. La empresa utiliza un recurso que es comercializado como *commodity*, agregando valor al mismo y a su vez dando a conocer el proceso que sigue la organización para la producción, por lo que la disponibilidad y robustez de la red de aprovisionamiento resulta un aspecto importante a tomar en cuenta para la dirección de la institución. Además, la calidad de los productos debe ser controlada desde su origen, razón por la cual, se debe tomar en cuenta la importancia del trabajo conjunto de capacitación y seguimiento a los proveedores, buscando alianzas estratégicas funcionales y fructíferas, que permitan una sinergia productiva.

La empresa, al proyectarse a un mercado internacional, lo primero que debe tomar en cuenta es la calidad del producto final, misma que debe ser competitiva en los más altos niveles, cumpliendo con todas las normas internacionales de los mercados a los cuales esté dirigido el producto, buscando siempre herramientas que permitan la innovación y procesos que aseguren, regulen, y controlen internamente cualquier no conformidad referente a calidad, que pueda presentarse durante el proceso, para de esta manera prevenir inconvenientes que pudiesen afectar a la imagen de la institución y asegurar la confianza del cliente.

Para el desarrollo del producto hay que tomar en cuenta las necesidades del cliente. Resulta de primordial importancia para la organización establecer canales de comunicación con los consumidores finales que permitan a la empresa obtener ideas o directrices a seguir; buscando de esta manera generar propuestas de productos, acordes a las necesidades del público objetivo de la institución.

Otro aspecto muy importante que resaltó durante el desarrollo del trabajo, fue la ampliación de la empresa en aspectos como infraestructura y maquinaria, estas variables estuvieron siempre contempladas por el gerente, en el caso de que el emprendimiento tuviera acogida. Al realizar un análisis técnico se evidenció la necesidad de conocimiento e información del volumen de demanda que presenta el mercado nacional en el giro de negocio de la organización.

Durante el proceso se estableció a la imagen como el elemento clave para asegurar el ingreso y penetración de la institución en nuevos mercados. Una empresa como “Fruti Kamaska”, que opera dentro del mercado alimenticio, debe tener características que la hagan resaltar entre la competencia y que permitan atraer al posible consumidor, transmitiendo sentimientos que motiven a la compra. Para esto es necesario un riguroso trabajo en el área de mercadeo, que no solo busque que el producto destaque en las perchas mediante colores brillantes y diseño llamativo, sino a través de la implementación de una estrategia comunicacional eficiente. Se busca que, a largo plazo, el producto sea reconocido por los clientes y logre con ello la fidelización de su marca.

El ser una organización joven la hace carecer de fortaleza suficiente, y en muchos momentos, hay un sentimiento de futuro incierto; por otro lado, un liderazgo con recursos y dotado de una visión responsable que invierta en la contratación personal profesional y la capacitación continua del mismo, apoyaría al desarrollo de la empresa en el tiempo, logrando así sus objetivos de generación de utilidades y crecimiento organizacional.

## Recomendaciones

Debido al hecho de, que la organización opera en un país tropical, en donde existe una amplia variedad y disponibilidad de fruta, se recomienda en medida de lo posible evitar las cadenas de intermediación y buscar un trabajo conjunto con personas interesadas en ser proveedores de la empresa, en donde se evalúe ciertos parámetros a cumplir y se trabaje de manera técnica las posibles alianzas.

La calidad siempre debe basarse en los requerimientos de las normas internacionales, es decir, aunque la organización no se encuentre en proceso de certificación, las operaciones de la misma deben ser llevadas a cabo de la manera más responsable y profesional, tomando en cuenta planes de auditoría interna, que emulen los procesos de certificación, con la finalidad de contar con una experiencia previa que apoye cuando la organización se encuentre en etapa de obtener un registro que avale la calidad de los procesos. Todos estos estándares serán acordes al mercado al cual se proyecta, por ejemplo, en un inicio, para el mercado local se seguirá la normativa local, para un mercado europeo, las directrices a seguir estarán establecidas por la normativa del país o región a la cual se disponga llegar, tomando en cuenta una jerarquía monetaria y viabilidad de aplicación en cuanto a las normativas, empezando por la más accesible.

La organización tiene una propuesta de negocios “B2B” o *business to business*, en donde la oferta de su producto se dirige a cadenas de menudeo o puntos de venta, es decir se cumple con un proceso de negociación negocio a negocio en donde la organización no comercializa sus productos directamente con el consumidor final. Estos negocios, son los encargados de la comercialización al menudeo, razón por la cual se convierten en el canal perfecto de comunicación con el consumidor final. Información como flujo de ventas, rotación de producto, posibles comentarios de mejora o pedidos de personalización pueden ser receptados por la empresa con la finalidad de trabajar en un producto basado en las exigencias del consumidor final, pero con directrices y comentarios del cliente directo de la institución.

Para continuar con la investigación se recomienda elaborar un proyecto de inversión para la expansión del emprendimiento. Resulta de suma importancia manejar la información de la demanda nacional con respecto a la propuesta productiva de la organización, por lo que en el documento a elaborar se debe tomar en cuenta la

maquinaria correspondiente y necesaria para conseguir dicha productividad, de manera conjunta deberá incluir un análisis sobre infraestructura necesaria para la operación de la organización. Esta propuesta deberá ser realizada por el técnico de producción de la organización con apoyo de un asesor externo, profesional experto en el área de maquinaria y procesos alimenticios. Este documento se propone elaborar en un horizonte de un año y desarrollarlo en tres años, cuya resultante sea una planta con capacidad para abastecer al mercado nacional con los productos de la organización, y una proyección de capacidad mínima viable para comerciar con un mercado internacional.

Una de las mejores herramientas para conseguir confianza de los consumidores es la familiaridad, la empresa debe tener una imagen y trabajo en publicidad suficiente como para que los usuarios puedan identificar fácilmente a la marca y lograr, de manera paulatina, ingresar en los hábitos de consumo cotidianos de los clientes. El mercado alimenticio muchas veces es vinculado o abordado de manera publicitaria, aludiendo a sentimientos, mismos que afectan la decisión de compra, por lo que la imagen debe ser llamativa pero sobria, su presentación debe ser cómoda y elegante, además, según las directrices de la empresa debe aludir a sentimientos de naturaleza y bienestar.

El aspecto legal de la organización debe ser tomado en cuenta, por lo que se recomienda buscar la asesoría de una firma de abogados, de preferencia dedicada a derecho empresarial, para el apoyo en esta área. En el primer y segundo año de la ejecución del plan estratégico propuesto en este documento se recomienda mantener a la persona encargada de la contabilidad como un servicio externo, y considerar contratarla con relación de dependencia de la organización a partir del tercer año, o en su caso cuando el volumen de trámites tributarios lo ameriten.

Se recomienda empezar con la ejecución de este plan estratégico a partir del primer semestre del año 2023, para lo cual se debe contemplar el presupuesto definido en este documento, el cual puede estar sujeto a cambios dependiendo de las circunstancias. “Fruti Kamaska” deberá realizar planes operativos cada año en el periodo “2023-2027”, que sean consecuentes con la visión, misión, estrategia empresarial y su planificación estratégica a largo plazo (ver Tabla 16). Para fines de seguimiento, se recomienda al gerente de la empresa que mantenga contacto con el autor de este documento, a fin de poder solventar cualquier situación que se presente durante la implementación de la presente propuesta de planeación estratégica.

Además, se recomienda incluir un plan de contingencia en el POA a partir del segundo año de operación de la institución, mismo que contenga los riesgos medioambientales, biológicos, químicos y/o políticos que pudiesen afectar a la organización.

## Bibliografía

- Amaya, J. A. (2013). *GERENCIA: PLANEACIÓN & ESTRATEGIA*. Colombia: La Vid .
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores clave de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas .
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A. .
- Chaves de la Cruz, B. H. (2010). *PROYECCIONES FINANCIERAS, SU ACTUALIZACIÓN Y ANÁLISIS "TABLERO DE CONTROL"*. MÉXICO D.F.: INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.
- Coronel, I. R. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL* . Cuenca.
- Kaplan, R. S. (2002). *Cuadro de Mando Integral* . Barcelona: Gestión 2000.
- Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento estratégico - Construya los cimientos de su planeación*. Naucalpan de Juárez: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ponce Talancon, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Obtenido de Enseñanza e Investigación en Psicología:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Madrid: 50Minutos.es.
- Saloner, G. S. (2005). *Administración Estratégica*. México D.F. : Editorial Limusa .
- Steiner, G. A. (1983). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER* . México D.F.: Continental.