



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN**

**“PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA PARA LA  
EMPRESA ROMPE NUKAS DE LA NIÑA KOKA”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor:**

**GONZÁLEZ ROMERO ESTEFANÍA CAROLINA**

**Director:**

**SEBASTIÁN SUÁREZ BRIONES, MSC**

***CUENCA- ECUADOR***

***2022***

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación está dedicado a mi familia, especialmente a mis padres, Jorge y Narcisa, quienes han sido mi principal ejemplo, motivación y apoyo a lo largo de mi vida, a mis hermanas por estar siempre conmigo. A mi ángel en el cielo mi abuelito Leonardo González quien vela y cuida de mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por iluminarme y bendecirme siempre. A mis padres Jorge González y Narcisa Romero que nunca dejaron de creer en mí, y que con su sacrificio me permitieron cumplir esta meta tan anhelada en mi vida. A mis abuelitas y a toda mi familia que de una u otra manera me apoyaron en el transcurso de estos años.

Agradezco a la Universidad del Azuay, a los docentes de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la carrera de Ingeniería de la Producción y Operaciones quienes con su paciencia y sabiduría han compartido sus conocimientos en esta larga etapa de aprendizaje y me han enseñado a amar mi carrera.

De una manera muy especial a mi director de tesis el Ing. Sebastián Suárez Msc, quien me brindó su apoyo, tiempo y me guio desde el inicio de mi carrera universitaria.

Quiero agradecer también a la Lic. Paola Vázquez, propietaria de “Rompe Nukas de la Niña Koka” quien amablemente me abrió las puertas de su negocio para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	1
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	2
<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPITULO 1: LA ORGANIZACIÓN</b> .....	9
<b>1.1 Nombre y descripción de la organización.</b> .....	9
<b>1.2 Productos Principales.</b> .....	9
<b>CAPITULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	11
<b>2.1 Introducción</b> .....	11
<b>2.2 Identificación y obtención de información</b> .....	11
<b>2.2.1 Personal</b> .....	11
<b>2.2.2 Productos y servicios</b> .....	12
<b>2.2.3 Mercado</b> .....	12
<b>2.2.4 Precios o retribuciones</b> .....	13
<b>2.2.5 Instalaciones y recursos</b> .....	13
<b>2.2.6 Finanzas y rentabilidad</b> .....	14
<b>2.2.7 Información y comunicación.</b> .....	14
<b>2.2.8 Toma de decisiones</b> .....	15
<b>2.2.9 Contingencias</b> .....	15
<b>CAPITULO 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	16
<b>3.1 Introducción</b> .....	16
<b>3.2 Valores Estratégicos</b> .....	17
<b>3.3 Visión</b> .....	19
<b>3.4 Misión</b> .....	20
<b>3.5 Estrategia Empresarial</b> .....	20
<b>Conclusiones</b> .....	21
<b>CAPITULO 4: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO</b> .....	23
<b>4.1 Introducción</b> .....	23

<b>4.2 Temas Estratégicos.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3 Asuntos Estratégicos Internos y Externos .....</b>	<b>30</b>
<b>4.4 Análisis FO, FA, DO, DA.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5 Evaluación de los asuntos estratégicos.....</b>	<b>36</b>
<b>4.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA) .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7 Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>42</b>
<b>4.8 Indicadores Clave de Desempeño.....</b>	<b>45</b>
<b>4.9 Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>46</b>
<b>4.9.1 Mapa Estratégico.....</b>	<b>47</b>
<b>4.9.2 Tablero de Control .....</b>	<b>49</b>
<b>4.10. Plan Estratégico.....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO 5: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 Introducción .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Objetivos a corto plazo .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Planes Operativos Anuales .....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de definición de los valores estratégicos .....	18
Tabla 2 Matriz de identificación de factores estratégicos .....	21
Tabla 3. Cadena de valor " Rompe Nukas de la Niña Koka" .....	25
Tabla 4. Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos .....	29
Tabla 5 Análisis de asuntos estratégicos .....	33
Tabla 6 Matriz de análisis de asuntos estratégicos .....	35
Tabla 7 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos .....	36
Tabla 8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción (PEEA) .....	38
Tabla 9. Matriz de generación de estrategias de valor .....	41
Tabla 10. Matriz de generación de objetivos estratégicos .....	43
Tabla 11. Indicadores clave de desempeño .....	45
Tabla 12 Tablero de Control .....	50
Tabla 13. Matriz para la implementación del plan estratégico .....	53
Tabla 14. Matriz de objetivos a corto plazo .....	59
Tabla 15. Matriz de implementación del Plan Operativo Anual .....	61

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Menú Rompe Nukas de la Niña Koka.....	10
Ilustración 2 Mapa de procesos según su naturaleza Rompe Nukas de la Niña Koka" .....	28
Ilustración 3 Modelo de cuatro cuadrantes .....	39
Ilustración 4 Mapa Estratégico de la empresa "Rompe Nukas de la Niña Koka" .....	48

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación muestra una propuesta integral de Modelo de Planeación Estratégica para la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka”, con la intención de orientar a la organización hacia un crecimiento y desarrollo sostenible. Se partió de un análisis situacional, que permitió entender el funcionamiento actual. Con esta información se estableció el direccionamiento estratégico con sus respectivos valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Por último, se realizó una planificación a largo y corto plazo empleando herramientas que permiten estructurar y gestionar el desempeño del personal, así como los recursos con base a objetivos, indicadores clave de desempeño y actividades.

**Palabras Claves:** Planeación estratégica, direccionamiento estratégico, planificación a largo plazo, planificación a corto plazo.



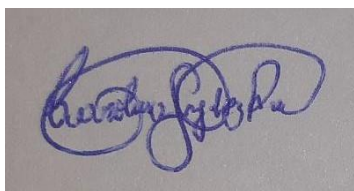
Ing. Sebastián Suárez Briones

Firma del director



Ing. Damián Encala Avila

Firma del Coordinador de Escuela



Estefanía Carolina González

Firma del estudiante

## ABSTRACT

This work shows an integral proposal of a Strategic Planning Model for the company "Rompe Nukas de la Niña Koka", aiming at guiding the organization towards sustainable growth and development. The starting point was a situational analysis, which made it possible to understand the company's way of working. With this information, the strategic direction was established with its strategic values, vision, mission and business strategy. Finally, long and short term planning was done using tools that allow structuring and managing the performance of personnel and resources based on objectives, key performance indicators and activities.

Key words: Strategic planning, strategic direction, long term planning, short term planning.

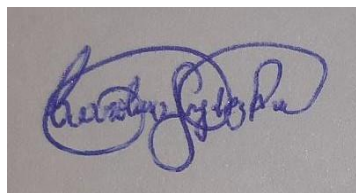


Ing. Sebastián Suárez Briones  
Graduation work director



Ing. Damián Encalada Avila  
School Coordinator

Translated by



Estefania Carolina González

Author





## INTRODUCCIÓN

La empresa " Rompe Nukas de la Niña Koka" nace como un negocio familiar, la cual se dedica a la elaboración de una bebida de crema artesanal y tradicional; a raíz de la emergencia sanitaria a nivel mundial de COVID-19, surge la necesidad de posicionar la marca. En el mes de junio del año 2020 abrió su primer local en la ciudad de Azogues provincia del Cañar, con el fin de brindar a sus clientes una atención personalizada, agradable al momento de la compra y dar a conocer directamente sus productos.

Al ser una empresa nueva, carece de directrices que sirvan de guía para conocer los objetivos, no cuenta con una orientación estratégica clara y una herramienta de gestión que permita apoyar la toma decisiones en la organización.

Con base a lo antes mencionado se propone como objetivo del presente trabajo un Modelo de Planeación Estratégica el cual permitirá a la empresa interactuar con su entorno y grupos de interés denominados stakeholders. Inicialmente se plantea exponer la situación actual de la empresa, paso clave para obtener información de suma importancia para ejecutar el direccionamiento estratégico que determinará un horizonte claro de lo que desea alcanzar la organización, seguido por una planeación a largo plazo donde se identifican las herramientas necesarias para desarrollar estrategias, en un plan estratégico que servirá de guía para la realización concreta de los objetivos y acciones. Y como punto final, se propondrá un instructivo para la ejecución de planes operativos de acción a corto plazo, con la expectativa que se produzca un efecto positivo a lo largo del desempeño de la organización.

## **CAPITULO 1: LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1 Nombre y descripción de la organización.**

La empresa " Rompe Nukas de la Niña Koka" se encuentra en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, dirección Próspero Rojas y Av. José Peralta, sector La Alborada, parroquia Borrero (local principal), Calle Simón Bolívar y 10 de agosto, parroquia Azogues (sucursal) Se dedica principalmente a la elaboración de una bebida refrescante de crema tradicional, también incluye comidas complementarias a la bebida como: sandwiches, empanadas de pollo y carne, hot dogs y tostadas. Es un emprendimiento que apertura su primer local en el mes de junio del año 2020, gracias a la buena acogida, decidieron inaugurar una sucursal en el mes de marzo del año 2021, con la finalidad de dar a conocer y expandir la distribución de su producto a otras provincias. El equipo de trabajo está conformado por 9 colaboradores distribuidos en 6 áreas de trabajo: dirección general, financiera y ventas, marketing y publicidad, calidad, producción y distribución.

### **1.2 Productos Principales.**

En la actualidad " Rompe Nukas de la Niña Koka" ofrece su producto principal, una bebida de crema hecha a base de leche, agua, azúcar, esencia de vainilla y canela. El producto es ofrecido en los locales propios de la empresa y distribuido en diferentes locales comerciales a nivel de Azuay y Cañar, además cuentan con un menú de sal como: sándwiches, empanadas de pollo y carne, hot dogs y tostadas que se ofrecen en su local principal y sucursal. A continuación, se presenta el listado de productos, diferentes presentaciones y su respectivo precio.

Ilustración 1. Menú Rompe Nukas de la Niña Koka

<b>Menú</b>			
<b>Rompe Nukas de la Niña Koka</b>			
<hr/>			
<b>BEBIDAS ROMPE NUKAS</b>			
Rompe Nukas Personal	<b>\$1.00</b>	Jarra Full	<b>\$9.00</b>
Rompe Nukas Litro	<b>\$3.00</b>	Jugos Naturales	<b>\$1.00</b>
Jarra Media	<b>\$6.00</b>	Bebidas Calientes	<b>\$1.50</b>
<hr/>			
<b>COMBOS</b>			
Sanduches de Pernil + Rompe Nukas			<b>\$3.00</b>
Hot dog + Rompe Nukas			<b>\$2.50</b>
Empanada pollo o carne + Rompe Nukas			<b>\$ 2.00</b>
Tostada + Rompe Nukas			<b>\$ 2.25</b>
Sanduche de pollo + Rompe Nukas			<b>\$ 2.50</b>
<hr/>			
			

Fuente: Empresa Rompe Nukas de la Niña Koka  
Elaboración: Autor

## **CAPITULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1 Introducción**

El análisis situacional se enfoca a toda la organización, hace referencia a la pregunta ¿Qué está ocurriendo?, a través de una evaluación de información clave para interpretar el estado actual de la empresa. Según (Velásquez, 2005) “se identifican fortalezas y debilidades, las competencias relacionales internas y externas, la capacidad financiera y la valoración estratégica del capital intelectual”, que permitirán definir, priorizar y diseñar acciones para la ejecución de soluciones.

### **2.2 Identificación y obtención de información**

Existen varios métodos disponibles para la recolección de información inicial, en esta investigación se puso en práctica una metodología tipo entrevista estructurada, la cual constaba de una serie de interrogantes que fueron resueltas por los representantes de la empresa. (Anexo 1). Las respuestas obtenidas en el cuestionario permitieron evaluar la situación presente de la empresa que servirá para ejecutar una planeación estratégica esencial para la formulación de la dirección estratégica.

#### **2.2.1 Personal**

La empresa “ Rompe Nukas de la Niña Koka” cuenta con el personal idóneo, 9 colaboradores distribuidos en diferentes áreas funcionales que son: 2 en dirección general, 1 en financiero y ventas, 3 en producción, 1 en calidad, 1 en marketing y publicidad, 1 en distribución de producto, en cuanto a distribuidores trabajan directamente sin intermediarios.

Es importante destacar que es un negocio artesanal; el Art 101. del Código de Trabajo establece que: “exoneración del pago de utilidades. - Quedan exonerados del pago de la participación en las utilidades los artesanos con respecto a sus operarios y aprendices” (Código de trabajo, 2005, art. 101), si bien la empresa no está en la obligación de proporcionar este porcentaje, se entregan incentivos premiando la dedicación y esfuerzo del personal.

Las capacitaciones dentro de la empresa son imprescindibles para un correcto funcionamiento de la misma, un técnico especializado en el manejo de alimentos imparte enseñanzas de manera trimestral para desarrollar destrezas y conocimientos en el equipo de trabajo, con la capacidad de crear planes de acción para controlar falencias que se podrían presentar a lo largo del camino.

La organización considera que aplican técnicas de desarrollo organizacional que inciden de manera positiva sobre el recurso humano; a través de reuniones con todo el equipo de trabajo, donde interactúan y exponen inconvenientes que suscitan, plantean posibles soluciones mediante el dialogo, promoviendo la mejora y el trabajo en equipo.

### **2.2.2 Productos y servicios**

La empresa "Rompe Nukas de la Niña Koka" cuenta con un producto principal, una bebida de crema hecha a base de agua, leche, azúcar, canela, esencia de vainilla y de una cartera de snacks de sal que acompañan a la bebida como son: sándwiches de perrito, empanadas de carne o pollo, hot dogs; sin embargo, tienen la iniciativa de implementar a su menú varios productos, tales como: batidos de fruta y jugos de verduras los cuales en caso de cumplir con las expectativas del cliente se integrarán de manera paulatina a la carta.

Cabe mencionar, que, el producto en distribución es la bebida de crema, que cuenta con registro sanitario e información nutricional, necesaria para informar a los consumidores a cerca de la calidad de la bebida.

### **2.2.3 Mercado**

Los productos son ofertados a clientes de todas las edades, con gusto por una bebida de crema y snacks de sal; la percepción conseguida de los consumidores hacia el producto es positiva, alegando que es una bebida de crema con un sabor único y tradicional la cual se adquiere a través de un servicio amable.

La materia prima tanto del producto principal como de los snacks de sal son distribuidos por empresas locales y nacionales, los mismos que son escogidos por la calidad alta, otorgando a la empresa un valor agregado diferenciador ante la competencia.

#### **2.2.4 Precios o retribuciones**

El precio de venta de los productos en los locales y distribución se establecen estimando un margen de ganancia incluyendo el pago de costos y gastos. El porcentaje de beneficio para la empresa es viable.

Entre las facilidades que son ofrecidas a los consumidores destacan combos y promociones, contando con buena acogida por los clientes; al trabajar con distribuidores se ofrece facilidades de negociación, el producto es comercializado bajo concesión en algunos casos, es decir, si el producto se encuentra a días de caducar este será reemplazo por uno nuevo sin costo alguno.

En el medio local, existe un giro de negocio similar, uno de los principales competidores es la empresa “Cremanuk” la cual brinda productos similares a los de la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka”.

Es significativo mencionar que existe una relación directa calidad - precio, en la cual se formulan expectativas que influyen en el precio con base a la calidad del producto, a su vez, el precio como indicador es utilizado para la percepción de la calidad.

#### **2.2.5 Instalaciones y recursos**

La empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” se encuentra ubicado en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, su dirección Próspero Rojas y Av. José Peralta, sector La Alborada, parroquia Borrero (local principal), Calle Simón Bolívar y 10 de agosto parroquia Azogues (sucursal). Las instalaciones del local principal son propias, lugar donde se encuentra la planta de producción.

El negocio cuenta con la maquinaria necesaria para la producción de la bebida, los procesos que se realizan son actualizados, sin embargo, la automatización de la cadena de producción es deficiente, por el momento no es fundamental, pero en un futuro podría llegar a serlo.

La infraestructura que posee el local principal en cuanto a: diseño, equipamiento, iluminación, dimensionamiento, ventilación y ambientación se considerada adecuada para el funcionamiento del negocio, además de contar con los recursos necesarios para desarrollar la producción y brindar un servicio de calidad a los clientes, en el local sucursal solamente se brinda servicio de atención al cliente, por otro lado, la innovación de

infraestructura se renueva con base a las necesidades, las últimas modificaciones se realizaron hace aproximadamente 6 meses en ambos locales.

La empresa implementó envases reciclables como medida para contribuir con el cuidado del medio ambiente y favorecer a la economía circular.

### **2.2.6 Finanzas y rentabilidad**

La empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” cuenta con autofinanciamiento, actualmente la empresa posee una capacidad adquisitiva que le permitió invertir en transporte (motocicleta), utilizado para la distribución; el índice de liquidez que refleja la empresa mensualmente es del 50% netamente propio del negocio, y una rentabilidad por encima del 40% sin embargo, aún no están en condiciones de inversión para procesos de automatización.

Los riesgos financieros que amenazan el desarrollo adecuado del negocio, son los siguientes: variación en los precios de la materia prima por parte de proveedores, disminución de la demanda del producto por parte del cliente e incapacidad de acceder a créditos bancarios y/o falta de liquidez para solventar los mismos.

### **2.2.7 Información y comunicación.**

La organización carece de un departamento de comunicación, sin embargo, la información es transmitida, a través de reuniones periódicas entre el personal y los propietarios de la empresa.

El departamento de marketing y publicidad está a cargo de la promoción del producto y de mejorar la imagen de la marca; la información recaudada mediante redes sociales y por opiniones proporcionadas por los consumidores es clave para crear estrategias acertadas tanto en el posicionamiento de la empresa como para cubrir las necesidades del mercado en el cual se desempeñan.

El sistema informático dentro de la empresa aún no se encuentra automatizado en su totalidad, existe procedimientos como el inventario de productos y materia prima que se siguen realizando manualmente, llegando a ser molesto para el personal, además de consumir mucho tiempo al utilizar procesos manuales.

### **2.2.8 Toma de decisiones**

La inclusión del personal en la toma de decisiones es primordial para la empresa, con la finalidad de generar un beneficio y cambios positivos internos y externos, sin embargo, los propietarios de la empresa son los responsables de tomar las decisiones importantes, con base a las experiencias e información brindada por el personal tanto de los locales, distribuidores de materia prima, propietarios de negocios y clientes.

### **2.2.9 Contingencias**

Los procesos de producción dentro de la empresa son artesanales, implican la utilización de maquinaria y herramientas simples; la mayoría de su personal es multifuncional, permitiendo la realización de varias tareas de manera eficaz, por otro parte, ante cualquier inconveniente que se presente en la producción de la bebida cuentan con una persona especializada que tomará las decisiones dentro del área, con la finalidad de minimizar retrasos, errores y pérdidas de materia prima.

El mercado presenta todo el tiempo cambios, debido a factores externos y fluctuaciones de mercado, para que la empresa no se vea afectada por estos imprevistos, se toman acciones de ajustes de cambio de mercado con adaptación a las nuevas necesidades.



## **CAPITULO 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 Introducción**

En la actualidad las empresas enfrentan situaciones complejas en un entorno dinámico, debido a los constantes cambios, es ahí donde surge la necesidad de implementar una herramienta de dirección dentro de las organizaciones, con el propósito de establecer estrategias efectivas y eficientes para que las empresas conserven ventajas competitivas. El direccionamiento estratégico según Camacho (2002): “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p.2) se refiere a la necesidad de respuesta objetiva por parte de los gerentes, que no implica solo implantar un plan estratégico, más bien es ejecutar planes de actuación empresarial con base a la formulación de estrategias con el propósito de predecir situaciones futuras.

Es imprescindible definir en cada una de las organizaciones procesos esenciales a través de un análisis de las metas estratégicas compuestas por: valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, con la intención de establecer un camino hasta obtener los resultados deseados. Las características competitivas permite a las empresas sobresalir en el mercado a través de ventajas para determinar su posicionamiento, por medio de atributos, actitudes, costumbres, comportamientos se denomina valores estratégicos. (Mejia, 2004)

La visión es definida como: “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.” (Jack, 2000, p. 88). En el mismo sentido lo definen como: “La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser o a donde queremos llegar?” (Carrión, 2007, p.52).

De las citas realizadas, la visión se conceptualiza como aquel camino que refleja los ideales de la empresa en un futuro, una buena visión debe ser objetiva, motivante, ambiciosa, memorable, fácil de recordar y capaz de captar la atención de toda la organización, con el fin de que el personal de la organización se adueñe de ella.

Según Rivera (1991) define la misión como: “la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización” (p.4); además es indispensable que responda ciertas interrogantes “¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?” (Carrión, 2007, p.53).

La empresa debe contar con una guía que permita describir el procedimiento, con las decisiones que se empleará dentro de la organización proyectándose hacia un futuro, beneficiando de esta forma a clientes y stakeholders. (Coronel, 2018), en este sentido, toda organización anhela ser reconocida en el medio en el que se desenvuelve, para que esto suceda es preciso desarrollar estrategias empresariales que permita atraer a los clientes en función de iniciativas con el objetivo de satisfacer sus expectativas. (Lema, 2004).

### **3.2 Valores Estratégicos**

Los valores estratégicos también conocidos como corporativos, se define como “el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar incluidos como parte del conjunto de posiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma” (Martínez & Milla, 2005, p. 24).

En la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” se definió los valores estratégicos conjuntamente con los propietarios y el personal; a través de una pregunta clave: ¿En qué creemos?; en la reunión se identificó los valores esenciales legítimos que posee la organización.

A continuación, se obtuvo un listado de valores estratégicos en un orden de importancia, fueron calificados con base a los objetivos y el impacto que causa actualmente dentro de la organización y en un futuro; con la calificación de “No Importante “, hasta, “Muy Importante”. El resultado fue un total de trece valores estratégicos, sin embargo, solamente se eligió ocho, los que se consideraron como “Muy Importantes” con su respectiva caracterización.

Tabla 1 Matriz de definición de los valores estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIÓN
Calidad de los productos					X	Nuestra intención es satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor por medio de sus productos de calidad.
Recursos Humanos				X		
Ética				X		
Aprendizaje y crecimiento					X	Constantemente el personal se encuentra en capacitaciones con el objetivo de desarrollar nuevas destrezas y conocimientos
Seguridad e Higiene				X		
Rentabilidad				X		
Aspectos Ambientales					X	Colaboramos en asuntos ambientales a través de envases reciclables minimizando el impacto ambiental
Requerimientos del cliente					X	Establecemos una relación con nuestros clientes con el objetivo de ofrecerles una solución y garantizar fidelización por parte del consumidor
Imagen corporativa					X	Reflejamos nuestros valores con base a una imagen corporativa fuerte y con carácter.
Innovación					X	Implementamos variedad de nuevos productos en nuestro menú.
Diversidad del servicio			X			
Aspectos económicos y financieros					X	Planificamos, supervisamos el uso de los recursos financieros a través de un análisis económico que permita la rentabilidad de la empresa.
Excelencia operacional					X	Optimizamos resultados con base a mejores prácticas en procesos y procedimientos para el desarrollo económico de la organización

Fuente: (Coronel 2018)

Elaboración: Autor

Los valores declarados para la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” son los siguientes:

- ✓ **Calidad de los productos:** Nuestra intención es satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor por medio de sus productos de calidad.
- ✓ **Capacidad de aprendizaje:** Constantemente el personal se encuentra en capacitaciones con el objetivo de desarrollar nuevas destrezas y conocimientos.
- ✓ **Aspectos ambientales:** Colaboramos en asuntos ambientales a través de envases reciclables minimizando el impacto ambiental.
- ✓ **Requerimientos del cliente:** Establecemos una relación con nuestros clientes con el objetivo de ofrecerles una solución y garantizar fidelización por parte del consumidor.

- ✓ **Imagen corporativa:** Reflejamos nuestros valores con base a una imagen corporativa fuerte y con carácter.
- ✓ **Innovación:** Implementamos variedad de nuevos productos en nuestro menú.
- ✓ **Aspectos económicos y financieros:** Planificamos, supervisamos el uso de los recursos financieros a través de un análisis económico que permita la rentabilidad de la empresa.
- ✓ **Excelencia operacional:** Optimizamos resultados con base a mejores prácticas en procesos y procedimientos para el desarrollo económico de la organización

### 3.3 Visión

La visión representa un panorama deseable a medio y largo plazo, establece en lo que la organización debe ser y hacia donde debe dirigirse, se convierte en la razón de existencia de la misma, y debe poseer ciertas características, como, por ejemplo: realista, motivar e inspirar a todas las personas que constituyen la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” cuenta con una visión establecida: “Ser reconocida a nivel nacional e internacional y posicionarse como una marca representativa de la tradición de mi ciudad Azogues”. (Vazquez,2020)

Con el propósito de una declaratoria con fundamento estratégico clara y objetiva se planteó una nueva visión para la empresa con base a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde aspiramos llegar?, ¿Qué anhelamos alcanzar en un plazo establecido?, ¿Cuál es el objetivo de lo que deseamos en el futuro? y ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello? (Coronel, 2018). Los propietarios conjuntamente con el personal de la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” estableció la visión del negocio. La declaratoria de esta es la siguiente:

#### **DECLARATORIA DE LA VISIÓN**

“La empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” para el año 2027 se visualiza como una organización líder en excelencia, reconocida a nivel nacional, con productos de calidad que generen valor agregado, causando un impacto positivo en el consumidor, contribuyendo en el desarrollo económico, social y cultural.” (Vazquez,2022)

### **3.4 Misión**

La misión se define como la razón de ser de la organización, a través de actividades que aporten satisfacción del mercado objetivo, de la competencia y de las personas en general; con decisiones correctas y eficaces que defina al negocio. La empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” cuenta con una misión establecida “Nuestra misión es satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes siempre comprometidos con la calidad del producto” (Vasquez,2020)

La misión actual carece de fundamento estratégico, en consecuencia, se planteó los siguientes elementos para una nueva declaratoria: “El propósito de la organización (para que existe y cuáles son sus metas), Los valores morales y políticas de conducta de para alcanzar las metas)” (González & Albarracín, 2007). Proporcionando de esta manera la misión para la empresa:

#### **DECLARATORIA DE LA MISIÓN**

“Nuestra misión es cumplir las expectativas de nuestros clientes brindándoles una experiencia agradable al momento de la compra, por medio de exquisitos productos, con una innovación tecnológica y el trabajo en conjunto de un equipo altamente calificado, con base a una responsabilidad social y ambiental” (Vázquez, 2022)

### **3.5 Estrategia Empresarial**

Dentro de una organización se pone en práctica acciones basándose en objetivos claros y decisivos con el fin de establecer y mantener ventajas competitivas, por medio de elementos internos, es decir, como la empresa se distingue ante la competencia, que acciones debe tomar, necesidades a satisfacer en cuanto a cambios y tendencias de la industria, economía, etc.; así también con elementos internos que hace referencia al personal, departamentos, en función de actividades que conserven dicha ventaja denominada estrategia empresarial. (Fernández, 2012).

Para definir los factores estratégicos nos apoyaremos en la Matriz de Decisión de Factores Estratégicos, en la cual se ubicarán las situaciones más relevantes para la organización, no sobrepasarán los ocho factores, se colocan tanto en forma horizontal y vertical comparándose el uno con el otro, si el factor horizontal es más importante que el vertical se colocará uno caso contrario cero. La declaratoria de estrategia empresarial será

redactada seleccionando una fuerza impulsadora y factores claves de éxito. (Coronel, 2018)

Tabla 2 Matriz de identificación de factores estratégicos

<b>MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS</b>									
	Calidad de productos	Aprendizaje y crecimiento	Innovación	Aspectos ambientales	Requerimientos de cliente	Imagen corporativa	Aspectos económicos y financieros	Excelencia operacional	Horizontales (unos)
Calidad de productos		1		1	1	1			4
Aprendizaje y crecimiento			1	1	1	1			4
Innovación				1			1		2
Aspectos ambientales						1		1	2
Requerimientos de cliente									0
Imagen corporativa									0
Aspectos económicos y financieros								1	1
Excelencia operacional									0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	0	1	0	2	2	5	5	
<b>Horizontales (unos)</b>	4	4	2	2	0	0	1	0	
<b>Total</b>	4	4	3	2	2	2	6	5	
<b>Orden de importancia</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

Fuente: (Coronel 2018)

Elaboración: Autor

La estrategia empresarial para la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” es la siguiente:

Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en un aprendizaje y crecimiento continuo del personal, garantizando la calidad de nuestros productos, con resultados óptimos con base a la excelencia operacional, que buscan la fidelización por parte de los clientes, con el propósito de crear una imagen corporativa fuerte.

### Conclusiones

En el presente capítulo se determinó la formulación del direccionamiento estratégico para “Rompe Nukas de la Niña Koka”, con base a sus valores estratégicos, esto es, lo que la empresa refleja mediante ciertos atributos que destacan dentro de la misma, una visión planteada de lo que es en la actualidad la organización y hacia dónde quiere llegar en un

plazo establecido (cinco años), una visión no tendría éxito si no existiera un procedimiento con acciones significativas, es decir la misión, por medio de la misma se tomará decisiones internas para cumplir propósitos en un futuro frente a clientes y otros stakeholders. Dentro de un proceso continuo e integral una estrategia empresarial fuerte proveerá de mecanismos y planes de acción que se desarrollarán con la intención de prevalecer en el mercado y obtener una ventaja competitiva a nivel de sus competidores.

Las declaratorias desarrolladas en este capítulo tiene como objetivo ser un precedente para la realización de una planificación a largo plazo.

## CAPITULO 4: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

### 4.1 Introducción

Una vez ejecutado el direccionamiento estratégico donde se determinó un horizonte claro de lo que desea alcanzar la organización a través de las declaratorias de los valores, misión, visión y de una estrategia corporativa; la siguiente etapa a desarrollar es una planificación a largo plazo, en la que se describirá una serie de procedimientos de planificación y como la empresa se organizará para abordar estos propósitos. Según López (2012) define la planificación a largo plazo como: “un instrumento valioso, que rinde frutos, que potencia el desarrollo de la empresa. Las mejores expectativas para las empresas se presentan, y se presentarán cada vez más en el futuro, en el campo estratégico.” (p.1). La planificación a largo plazo va más allá del futuro inmediato, es un proceso que pretende cubrir periodos de tiempo amplios, planificaciones de cuatro a cinco años. El desarrollo efectivo de un proceso de planificación considera las siguientes fases:

- ✓ Definición de objetivos.
- ✓ Análisis y crítica del pasado, presente y futuro significativo para la empresa.
- ✓ Consideración de las alternativas funcionales existentes.
- ✓ Formulación de estrategias.
- ✓ Evaluación de estrategias en función de los objetivos de la empresa.
- ✓ Elección de una estrategia, plan estratégico y planes operacionales.
- ✓ Revisión y control. (Coronel, 2018)

La formulación, cumplimiento, control y mejoramiento son acciones conducidas por toda la organización, con una responsabilidad clave de los directivos y un equipo de planeación, coordinando el trabajo de todas las personas de la empresa alineadas con el fin de un bien común, con base a, estrategias que se concreten mediante políticas, objetivos, procedimientos y criterios con el propósito de orientar las decisiones fundamentales para llevar adelante las actividades. (Ogliastri, 2004)



## 4.2 Temas Estratégicos

En la actualidad las organizaciones anhelan una posición exitosa para un futuro, esto puede hacerse realidad con la ayuda de objetivos estratégicos a gran escala, en los cuales la empresa se centrará, con la finalidad de que sean una guía para todas las acciones que permitan el crecimiento, la competitividad y se llevaran a cabo dentro de la planeación estratégica, a esto se le conoce como los temas estratégicos, se pretende conseguir los siguientes propósitos:

- ✓ Ubicar de forma acertada los aspectos de la visión, misión y la estrategia empresarial a considerarse en la planificación a largo plazo.
- ✓ Facilitar la gestión de los asuntos estratégicos de la organización, por medio de los objetivos y el plan estratégico.
- ✓ Asegurar la priorización de los ámbitos estratégicos dentro de la planeación a largo plazo en la organización. (Coronel, 2018)

Para el establecimiento de los temas estratégicos de mayor interés la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” se apoyó en un análisis de la cadena de valor, técnica de Michael Porter originalmente y un mapa de procesos. Para los autores de la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales la cadena de valor se define como “un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislado o que forme parte de una corporación” (Quintero & Sanchez, 2006, p. 6) de lo citado se entiende que proporciona un esquema que facilitará el diagnóstico de la posición de la empresa frente a sus competidores y definirá las acciones orientadas para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 3. Cadena de valor " Rompe Nukas de la Niña Koka"

<b>CADENA DE VALOR EMPRESA "ROMPE NUKAS DE LA NIÑA KOKA"</b>				
<b>Infraestructura de la empresa</b>				
Planificación, finanzas y contabilidad, administración general, gestión de la calidad, asuntos legales.				
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>				
Contratación del personal, programa de incentivos para los empleados, seguimiento de desarrollo y formación, sistema de remuneración.				
<b>Desarrollo de Tecnología</b>				
Inversión en maquinaria, mejoras en procesos de producción, implementación de un sistema de facturación.				
<b>Compras</b>				
Adquisición de productos e insumos a distribuidores directos.				
<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Ventas</b>	<b>Servicio Posventa</b>
Recepción de materia prima	Trasformación de la materia prima en productos.	Revisión stock de productos para entrega.	Publicidad mediante folletos	Atención personalizada
Almacenar materia prima en la bodega.	Control de calidad de los productos	Proceso de pedidos	Difusión de la marca en medios de comunicación e internet.	Políticas de fidelización
Verificación de materia prima entregada por proveedores.	Preparación de productos	Servicios	Presentaciones de la marca en ferias o exposiciones.	Atención de reclamos
Control de inventarios		Realizar pedidos a proveedores	Estudio de mercado	Buzón de sugerencias y quejas

Fuente: M. Porter  
Elaboración: Autor

La cadena de valor de la organización está constituida por dos elementos básicos:

- ✓ Actividades primarias: Son aquellas que están relacionadas directamente con el desarrollo del producto, producción, logística y comercialización y los servicios post – venta. (Quintero & Sanchez, 2006).

- ✓ Actividades de soporte: Respaldan a las actividades primarias y apoyan a la cadena de valor completa, aportando insumos comprados, tecnología, recursos humanos entre otras funciones de la empresa. (Gómez, 2004).

Tanto las actividades primarias como de soporte se complementan entre sí, por medio de vínculos, se coordinan para su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir costos. (Quintero & Sanchez, 2006).

Con base a este criterio “Rompe Nukas de la Niña Koka” define las actividades primarias, las mismas que se encuentran conformadas por:

Logística Interna conformada por: recepción de materia prima, almacenamiento de materia prima en la bodega, verificación de materia prima entrega por proveedores y control de inventarios.

Dentro de las Operaciones se encuentra la transformación de materia prima en productos, control de calidad de los productos, preparación de productos.

La Logística Externa con lleva actividades de revisión de stock de productos para entrega, proceso de pedidos, servicio, realización de pedidos a proveedores. Las actividades que se sitúan en Ventas son: publicidad mediante folletos, difusión de la marca en medios de comunicación e internet, presentaciones de la marca en ferias o exposiciones, estudio de mercado.

Y por último dentro del Servicio Post venta se encuentra: atención personalizada, políticas de fidelización, atención de reclamos y buzón de sugerencias y quejas.

Para determinar las actividades de soporte se manejó el mismo criterio utilizado en la definición de las actividades primarias de la organización, y son las siguientes:

Infraestructura de la empresa conformada por actividades de planificación, finanzas y contabilidad, administración general, gestión de la calidad, asuntos legales.

Dentro de Gestión de Recursos Humanos consta actividades como: contratación del personal, programa de incentivos para los empleados, seguimiento de desarrollo y formación, sistema de remuneración.

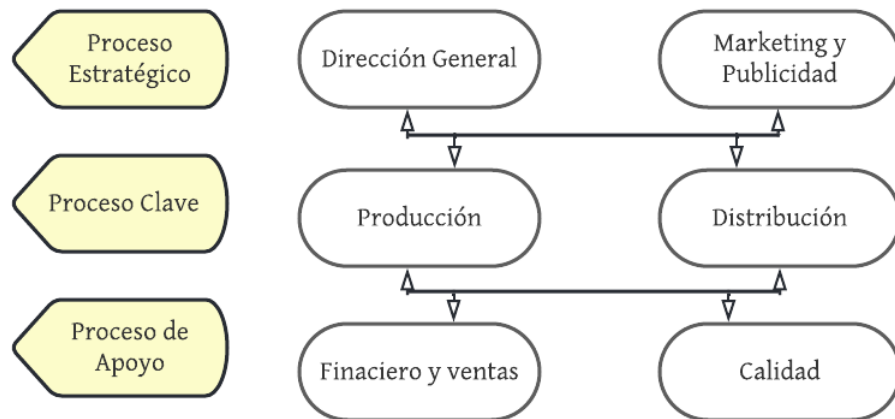
El Desarrollo Tecnológico muestra actividades como: inversión en maquinaria, mejoras en procesos de producción, implementación de un sistema de facturación. Y por último Compras constituye actividades de adquisición de productos e insumos a distribuidores directos.

Actualmente los mercados se encuentran en constante cambio y evolución, exigiendo a las empresas a innovarse continuamente, con base a, un diseño de nuevos productos y servicios, además de una reorganización estructural; la forma más efectiva de abordar estos cambios, por medio, de reestructuraciones de los procesos claves y estratégicos de la empresa. (Zaratiegui, 1999). Por ende, se ha sugerido un modelo de gestión basado en procesos denominado mapa de procesos, la aplicación de este modelo consta de:

- ✓ Procesos Estratégicos: procesos gestionados por la alta dirección, permite definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- ✓ Procesos Operativos: procesos dirigidos por los directores funcionales apoyado por el personal, permite llevar a cabo las acciones para desarrollar y definir las políticas para la organización y brindar servicio a los clientes.
- ✓ Procesos de Apoyo: procesos que influyen directamente en el nivel operativo, aunque no estén relacionados en las acciones de desarrollo de políticas. (Zaratiegui, 1999)

A continuación, se muestra el mapa de procesos de la organización según su naturaleza:

Ilustración 2 Mapa de procesos según su naturaleza Rompe Nukas de la Niña Koka"



Fuente: Coronel, 2018  
Elaboración: Autor

En la ilustración N.2 se observa los Procesos Estratégicos, que aseguran la sustentabilidad de la empresa, en el caso del Rompe Nukas se encuentra:

1. Dirección General: Marketing y Publicidad
2. Procesos Claves: Producción y Distribución.
3. Procesos de Apoyo: Calidad, Financiero y Ventas.

Una vez identificados los procesos esenciales de la empresa, paso clave para establecer los temas estratégicos de interés con sus respectivas observaciones, a través de una matriz en donde se asigna una ponderación a cada tema estratégico siendo A la más alta y C la más baja. Los temas estratégicos que alcanzaron ponderación A se denominarán temas críticos.

Tabla 4. Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos

Factores Estratégicos	Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
		A	B	C	
Aspectos económicos y financieros	Productividad				Ejecución de procesos con base a mejoras.
	Ventas				Implementación de estrategias y desarrollo de ventas.
	Costos operativos				
Excelencia Operacional	Gestión de operaciones internas				Gestión de interrelación óptima del sistema productivo de entradas, salidas y procesos
Aprendizaje y Crecimiento	Capital organizacional				
	Capital humano				Aprendizaje y crecimiento continuo del personal
Calidad de producto	Atributos del producto				
Innovación	Innovación de productos				Elaboración y desarrollo de productos, lanzamiento de productos nuevos.
Aspectos ambientales	Responsabilidad ambiental y social				Ejecución de prácticas de desarrollo sostenible.
Requerimientos del cliente	Relación con el cliente				Definición de estrategias que permitan expandir la base de clientes.
Imagen corporativa	Imagen empresarial				

Fuente: (Coronel 2018)  
Elaboración: Autor

A través de una reunión con los representantes de definió la siguiente declaratorio de temas críticos:

- ✓ Productividad  
Ejecución de procesos con base a mejoras.
- ✓ Ventas  
Implementación de estrategias y desarrollo de ventas
- ✓ Gestión de operaciones internas  
Gestión de interrelación óptima del sistema productivo de entradas, salidas y procesos
- ✓ Capital humano

- Aprendizaje y crecimiento continuo del personal
- ✓ Innovación de productos  
Elaboración y desarrollo de productos, lanzamiento de productos nuevos.
- ✓ Responsabilidad ambiental y social  
Ejecución de prácticas de desarrollo sostenible.
- ✓ Relación con el cliente  
Definición de estrategias que permitan expandir la base de clientes.

### **4.3 Asuntos Estratégicos Internos y Externos**

Taylor (1985) menciona que: “el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos” (Lana, 2008, p. 2). En otras palabras, es indispensable conocer la estructura del entorno organizacional de una empresa, con la intención de implementar un análisis de manera eficaz y eficiente mediante un estudio externo e interno que permite implementar una serie de técnicas que refleje las circunstancias de la empresa.

Se requiere de una evaluación confiable del ambiente externo para formular una estrategia exitosa a partir de escenarios y relaciones con el ambiente competitivo para la elaboración de las estrategias a nivel externo, se debe buscar las oportunidades y minimizar las amenazas existentes en el presente y a futuro, con esto, la empresa establecerá los medios para trabajar tanto en oportunidades como amenazas.

El objetivo de realizar un análisis interno en la empresa es demostrar las cualidades (fortalezas) y deficiencias (debilidades), las mismas que, se deben tomar como una perspectiva de comparación de cómo actúa la organización frente a la competencia, el macro entorno de la organización es monitorizado por medio de la herramienta PESTAL la misma que describirá el ambiente donde se desenvuelve la empresa y el impacto que causa dentro de la misma. A continuación, se describen los seis factores que incurren a la empresa “Rompe Nukas”.

#### **Político (P):**

Durante la última década en Ecuador se han desarrollado numerosas acciones de política pública coordinadas con gobiernos locales, prefecturas y organizaciones no gubernamentales (ONG) para abordar la imagen emprendedora como factor

transformador y de apoyo al crecimiento económico (Campuzano, Cedillo, et., 2019). El actual Gobierno considera que el desarrollo del emprendimiento no tiene un plan específico, por el contrario, forma parte de todo el marco de objetivos nacionales, con el propósito de apoyar el entorno empresarial se lanzó la estrategia Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible 2030 auspiciado por la Alianza para Emprendimiento e Innovación del Ecuador (AEI) afirmó que “el apoyo al emprendimiento y la innovación es el camino a generar oportunidades”

Uno de los actores esenciales dentro del desarrollo de una política pública de emprendimiento es el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca desempeñando la tarea de promover la inclusión estratégica de Ecuador en el comercio a nivel mundial basado en un desarrollo productivo de mejora competitiva e impulso de la cadena de valor e inversiones. (Almeida, 2020)

### **Económico (E):**

Ahmand y Seymour (2008) mencionan que en términos económicos “emprender” es iniciar la búsqueda de generación de valor, a través de la creación o expansión de una actividad económica por medio de la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados” (Solange, 2018, p.1). El emprendimiento ha sido fuente principal del crecimiento económico y la generación de empleos en el país.

El gobierno ecuatoriano centrando sus esfuerzos en desarrollar una economía nacional a través de relaciones de financiamiento, producción, consumo y distribución que busca de la satisfacción y el compromiso hacia la comunidad de una forma participativa y democrática. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

La situación económica que enfrenta el país en este momento, se desencadena en una parte a raíz del brote y contagio de COVID-19 producido en el año 2020, la economía sintió un duro golpe con el desplome de precios a nivel local, nacional y global; es necesario que el gobierno plantee estrategias para mejorar la situación socioeconómica en esta crisis social y sanitaria con el planteamiento de proyectos que sostienen la economía. (Oyarvide, Murgueytio, & Oyavide, 2021)

### **Sociales (S):**



Los emprendimientos sociales, son aquellos que buscan dar una solución mediante un servicio o producto a problemas en la sociedad además de incentivar la inclusión de los grupos más vulnerables, a través de adaptaciones de recursos técnicos, información con alianzas de organismos públicos y privados que tengan la capacidad de solucionar los problemas de la sociedad. (Altamirano, Zamora, & Mancheno, 2018).

El comportamiento del consumidor dependerá de varios factores como su estilo de vida, necesidades, cultura, aspectos demográficos entre otros, desde el año 2020 un nuevo aspecto debe ser considerado por el COVID-19 donde surgió la pregunta de cómo sostener las relaciones sociales y la sostenibilidad en el aislamiento; la nueva normalidad generó un grave impacto tanto económico como sociales en el corto y largo plazo. (Ortega, 2020)

### **Tecnológico (T):**

En la actualidad un aliado para dar a conocer un emprendimiento sin duda son las plataformas virtuales; motivados por factores como la pandemia, se necesita crear un negocio con una perspectiva digital, donde los compradores tengan mayor facilidad de pago y una compra más ágil y efectiva, se han realizado varios estudios que reflejan que “Latinoamérica fue la región con mayor crecimiento del 66% de ventas con respecto a 2019”. En este total, Ecuador creció más del 40% a nivel regional (Carrillo, 2022)

### **Ambiental (A):**

A nivel mundial existe una problemática ambiental, la larga descomposición de envases plásticos elaborados de Tereftalato de Polietileno (PET), siendo una fuente de contaminación ambiental. Por medio de normas creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), como la ISO 15270 del 2008 y la ISO 14001 del 2015, las mismas que hacen referencia al manejo responsable de desechos plásticos y como mitigar el impacto ambiental. (Useche, Pereira, & Barragán, 2021)

Ecuador en el año 2018 importó desechos plásticos, un aproximado de \$3,6 millones, de países como México, Estados Unidos, Panamá para las industrias de hilatura sintética y plástico. (EL UNIVERSO, 2019)

### **Legal (L):**

Los emprendimientos en el Ecuador han alcanzado una posición importante dentro del proyecto de investigación Global Entrepreneurship Monitor menciona que en el 2017 se ubicaba como segundo país con el mayor índice de espíritu emprendedor con un 28% a nivel internacional.

En el ordenamiento jurídico ecuatoriano ha creado la Ley Orgánica de Emprendimientos e Innovación que en su artículo 5 menciona que son obligaciones del estado garantizar el desarrollo del emprendimiento y la innovación” (...). (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020, art.5)

Una vez analizado el macro y micro entorno se procede a definir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización con el objetivo de formular los asuntos estratégicos. Se utilizó una matriz propuesta por (Coronel, 2018) la misma que, permitirá la clasificación y descripción de los asuntos estratégicos tanto internos como externos.

Tabla 5 Análisis de asuntos estratégicos

Temas Estratégicos	Asuntos Estratégicos
	<b>FORTALEZAS</b>
<b>Productividad</b>	La empresa cuenta con niveles óptimos de operación del sistema en cuanto a producción necesaria para satisfacer el mercado.
<b>Capital humano</b>	Se provee de herramientas necesarias a los empleados que les permitan desarrollar las actividades con eficiencia
<b>Innovación de producto</b>	La empresa dispone de una buena gestión de sus recursos para la creación de nuevos productos.
<b>Relación con el cliente</b>	La empresa identifica las necesidades y deseos del cliente.
	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Productividad</b>	La empresa no cuenta con especificaciones técnicas que aseguren la vida útil del producto.
<b>Gestión de operaciones internas</b>	La empresa no mide ni evalúa el rendimiento de los procesos esenciales para el buen funcionamiento de la organización
<b>Ventas</b>	No creación de vínculos de trabajo entre departamentos
	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Ventas</b>	El departamento de ventas a través de testimonios, opiniones o referencias que sirven de apoyo para adquirir más ventas y clientes.
<b>Capital humano</b>	La fuerza laboral mejor capacitada asegura el compromiso hacia la empresa entregando el máximo potencial en sus labores.
<b>Innovación de producto</b>	El desarrollo de nuevos productos con base a conocimientos tecnológicos ya existentes.
<b>Productividad</b>	La empresa tiene la capacidad de aprovechar del costo en cuanto al precio a que se compran o se pagan los insumos.
<b>Responsabilidad Social</b>	La empresa es capaz de asumir un compromiso a nivel interno con sus empleados y externo con los clientes para asegurar su éxito.
	<b>AMENAZAS</b>

<b>Innovación de productos</b>	Ingreso al mercado por parte de la competencia con productos potencialmente innovadores.
<b>Ventas</b>	Exista decrecimiento en el mercado que se opera.

*Fuente: (Coronel 2018)*

*Elaboración: Autor*

#### **4.4 Análisis FO, FA, DO, DA**

El análisis FOFADODA es una herramienta de fácil comprensión y utilización, por medio de un estudio de cuatro variables, dos internas (Fortalezas y Debilidades) y dos externas (Oportunidades y Amenazas), hace posible conocer y determinar cómo funciona la organización. Se procede a comparar Fortalezas versus Oportunidades (FO), Fortalezas versus Amenazas (FA), Debilidades versus Oportunidades (DO) y Debilidades versus Amenazas (DA).

Es importante señalar que los aspectos considerados como fuertes denominados activos competitivos (fortalezas) superen a las situaciones débiles dando así un mayor grado de importancia a los activos con la intención de crear estrategias en función de los mismos para la organización. (Sarli, Gonzalez, & Ayres, 2015)

Los elementos potenciales de crecimiento se domina oportunidades, consideradas como fuerzas ambientales externas que no se pueden controlar sin embargo se pueden mejorar, mientras que, las amenazas son el resultado de las situaciones no confiables por la organización y son aspectos negativos potenciales. (Sarli, Gonzalez, & Ayres, 2015).

Tabla 6 Matriz de análisis de asuntos estratégicos

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS		TOTAL	ORDEN
		El departamento de ventas a través de testimonios, opiniones o referencias que sirven de apoyo para adquirir más ventas y clientes.	La fuerza laboral mejor capacitada asegura el compromiso hacia la empresa entregando el máximo potencial en sus labores.	El desarrollo de nuevos productos con base a conocimientos tecnológicos ya existentes.	La empresa tiene la capacidad de generar relaciones con el cliente basadas en la confianza de sus productos.	La empresa tiene la capacidad de aprovechar del costo en cuanto al precio a que se compran o se pagan los insumos.	Ingreso al mercado por parte de la competencia con productos potencialmente innovadores	Exista decrecimiento en el mercado que se opera.		
FORTALEZAS	La empresa cuenta con niveles óptimos de operación del sistema en cuanto a producción necesaria para satisfacer el mercado.	0	1	1	0	1	0	0	3	4
	Se provee de herramientas necesarias a los empleados que les permitan desarrollar las actividades con eficiencia.	0	1	1	1	0	0	0	3	3
	La empresa dispone de una buena gestión de sus recursos para la creación de nuevos productos.	0	0	1	0	1	1	0	3	2
	La empresa identifica las necesidades y deseos del cliente.	1	1	1	1	0	0	0	4	1
DEBILIDADES	La empresa no cuenta con especificaciones técnicas que aseguren la vida útil del producto.	0	0	1	0	1	1	0	3	2
	La empresa no mide ni evalúa el rendimiento de los procesos esenciales para el buen funcionamiento de la organización.	0	0	1	0	0	1	0	2	3
	No creación de vínculos de trabajo entre departamentos	1	1	1	0	0	0	0	3	1

Fuente: (Coronel 2018)

Elaboración: Autor

Como se observa, se realizó un análisis FO, FA, DO, DA por medio de una matriz donde se colocó un valor uno si existe vinculación entre un asunto estratégico interno (fortaleza o debilidad) con un asunto estratégico externo (oportunidad o amenaza) y cero si no existe. Se seleccionan los asuntos críticos que obtengan al menos el 50% o la máxima posible. (Coronel, 2018). En este caso en particular existe un mínimo valor de 3.5, con base a las columnas de estudio que fueron 7; mediante reuniones; el representante de la empresa conjuntamente con la autora, se llegó a un acuerdo de tomar en cuenta los asuntos estratégicos internos menores al 50%, con una puntuación 3 ya que se consideraron críticos para la organización y se aconseja trabajar por lo menos en una debilidad.

#### 4.5 Evaluación de los asuntos estratégicos

Tanto los asuntos críticos como asuntos estratégicos externos se evalúan por separado, con el objetivo de conocer cuál de los asuntos estratégicos poseen mayor robustez estratégica. En la siguiente matriz se calificará cada asunto de entre 1-4 siendo cuatro la mayor calificación, la suma de las ponderaciones deben ser 100% tanto de asuntos críticos como de asuntos estratégicos.

Tabla 7 Matriz de evaluación de 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 empresa cuenta con niveles óptimos de operación del sistema en cuanto a producción necesaria para satisfacer el mercado.	20.00%	4	1
Se provee de herramientas necesarias a los empleados que les permitan desarrollar las actividades con eficiencia	10.00%	4	0,40
La empresa dispone de una buena gestión de sus recursos para la creación de nuevos productos.	15,00%	4	0,60
La empresa identifica las necesidades y deseos del cliente.	10,00%	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
La empresa no cuenta con especificaciones técnicas que aseguren la vida útil del producto.	20,00%	1	0,2
La empresa no mide ni evalúa el rendimiento de los procesos esenciales para el buen funcionamiento de la organización	15,00%	1	0,15

No creación de vínculos de trabajo entre departamentos	10,00%	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>		<b>2,95</b>
<b>Asuntos Estratégicos Externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El departamento de ventas a través de testimonios, opiniones o referencias que sirven de apoyo para adquirir más ventas y clientes.	10,00%	3	0,3
La fuerza laboral mejor capacitada asegura el compromiso hacia la empresa entregando el máximo potencial en sus labores.	15,00%	4	0,6
El desarrollo de nuevos productos con base a conocimientos tecnológicos ya existentes.	20,00%	4	0,8
La empresa tiene la capacidad de generar relaciones con el cliente basadas en la confianza de sus productos.	15,00%	3	0,45
La empresa tiene la capacidad de aprovechar del costo en cuanto al precio a que se compran o se pagan los insumos.	10,00%	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			
Ingreso al mercado por parte de la competencia con productos potencialmente innovadores.	20,00%	1	0,20
Exista decrecimiento en el mercado que se opera.	10,00%	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,85</b>

*Fuente: (Coronel 2018)*

*Elaboración: Autor*

Con base a los resultados se evidenció una sumatoria de asuntos críticos igual a 2,95 y asuntos estratégicos igual a 2,85, existiendo así una robustez interna por parte de los asuntos críticos, esto genera en la organización establecer estrategias de valor que permitan aprovechar al máximo el potencial interno. Mediante una matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción (PEEA), siendo una herramienta que ayudará a definir el perfil estratégico de la empresa “Rompe Nukas” según la ubicación del indicador. La Matriz PEEA consta de cuatro estrategias una en cada cuadrante: estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva; a continuación, se detallan las variables con las respectivas puntuaciones utilizadas en la elaboración de la Matriz PEEA perteneciente al negocio. Se asignará un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que forman la Fuerza Financiera (FF) y Fuerza Industrial (FI), por otro parte, se asignará un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada de las variables que forman la Estabilidad del Entorno (EE) y Ventaja Competitiva (VC). (Fred, 2003)

Tabla 8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción (PEEA)

<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	<b>Puntuación</b>
Soporte financiero	4
Crecimiento en ventas	6
Costos operativos	2
<b>PROMEDIO FF</b>	<b>4</b>
<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	<b>Puntuación</b>
Competitividad comercial	4
Elaboración de nuevos productos	6
Preferencia por consumo de productos artesanales	7
<b>PROMEDIO FI</b>	<b>5,66</b>
<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>	<b>Puntuación</b>
Cambios tecnológicos	-3
Variabilidad de la demanda	-4
Precios escalables de productos competidores	-2
<b>PROMEDIO EE</b>	<b>-3</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Puntuación</b>
Variedad de productos	-5
Calidad comercial en los productos	-2
Optimización del proceso de producción	-1
Alineación de capital organizacional	-1
<b>PROMEDIO VC</b>	<b>-2.25</b>

Fuente: (Fred, 2013)

Elaboración: Autor

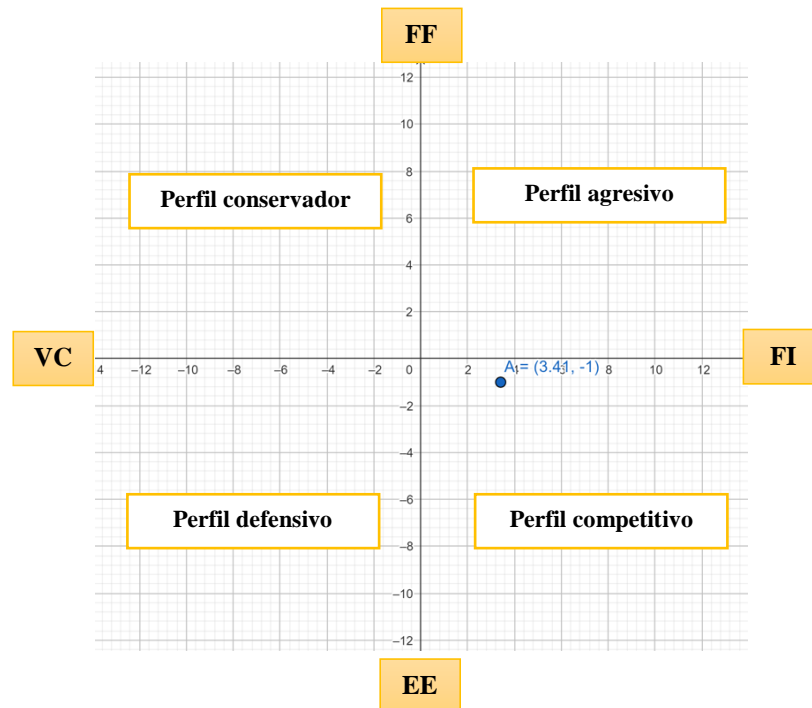
A continuación, se utilizará el modelo de cuatro cuadrantes, se ubican en los ejes las dimensiones internas FF, VC y se realiza una comparación con los competidores, de la misma manera, se ubica las externas FI, EE en los ejes y se realiza una comparación con las industrias.

Coordenadas:

✓ Eje “x”:  $VC + FI = -2,25 + 5,66 = 3.41$

✓ Eje “y”:  $EE + FF = -3 + 4 = -1$

Ilustración 3 Modelo de cuatro cuadrantes



Fuente: (Fred, 2013)  
Elaboración: Autor

La empresa “Rompe Nukas” se ubica en el cuadrante “Perfil competitivo”, implica uso de estrategias de valor competitivas, tales como:

✓ Estrategias de integración

**Integración vertical hacia adelante:** Aprovechar su poder en el mercado con mayor control y eficiencia, con la intención de asociarse con clientes y adquirir canales de distribución.

**Integración vertical hacia atrás:** Tomar ventajas competitivas reduciendo costos e integrando a la organización actividades de fabricación con la intención de ser proveedores propios sin dependencia.



**Integración horizontal:** Controlar la competencia, a través de la fusión o adquisición de empresas similares al giro de negocio, reduciendo de esta forma la competencia y desarrollando el poder negociador de la empresa.

- ✓ Estrategias para crecer

**Penetración de mercado:** Incrementar el número de consumidores con el fin de mejorar el rendimiento e ingresos de la empresa, con la implementación de acciones de marketing y promociones.

**Desarrollo de mercado:** Iniciar un proceso de crecimiento de la empresa en mercados diferentes con estrategias de expansión, asociación con empresas de un nuevo mercado, ofrecimiento de franquicias.

**Desarrollo de producto:** Aprovechar al máximo los productos de la empresa, conjuntamente con el mejoramiento de los productos y la introducción de nuevos productos.

- ✓ Estrategia de enlace

**Alianza estratégica:** Formar alianzas entre socios con objetivos en común y de esta manera alcanzar metas de manera individual.

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

Las estrategias de valor son propuestas diferenciales que relacionan cada uno de los asuntos críticos y el correspondiente asunto estratégico externo, de esta vinculación se obtendrá propuestas para potenciar las estrategias agregando así valor a la organización.

Con la intención de tener un panorama más claro se desarrolló cuatro tipos de estrategias que faciliten el planteamiento de las mismas. De acuerdo con lo propuesto por Fred (2003).

- ✓ Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- ✓ Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las persecuciones de las amenazas externas.
- ✓ Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- ✓ Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar amenazas del entorno. (Tingo, 2006)

Tabla 9. Matriz de generación de estrategias de valor

		Estrategias de Valor
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>F102</b>	La empresa Rompe Nukas debe apoyarse de su equipo de trabajo capacitado oportunamente para buena utilización de su sistema operacional y responder de una manera satisfactoria al mercado.
	<b>F103</b>	Por medio del buen funcionamiento de las operaciones de producción se puede desarrollar nuevos productos.
	<b>F105</b>	La empresa Rompe Nukas debe sacar provecho de los óptimos niveles de producción del sistema para así minimizar costos en cuanto a insumos.
	<b>F202</b>	Es necesario capacitar a los empleados en todas las áreas con el objetivo de tener una plantilla más eficiente y que se encuentren preparados ante cualquier problema.
	<b>F203</b>	Compartir con los empleados acciones, políticas y estrategias para asegurar los procesos bajo parámetros de eficiencia mediante modelos sencillos y claros.
	<b>F204</b>	Construir por medio de la confianza y credibilidad relaciones con los clientes fuertes por medio de un trato amigable, cercano y sobre todo más humano.
	<b>F303</b>	La empresa debe implementar máquinas y equipos modernos que permita la creación de nuevos productos.
	<b>F305</b>	Se debe implementar estrategias económicas como la de costo objetivo que permite adecuar actividades con sus costos y lograr una utilidad con base a los objetivos de la empresa.
	<b>F401</b>	Se debe incorporar un buzón de sugerencias para el cliente, que permita a la empresa mejorar y trabajar en los puntos débiles.
	<b>F402</b>	El departamento de marketing y publicidad debe captar clientes a través de estrategias de posicionamiento de marca.
	<b>F403</b>	Se debe realizar encuestas para obtener información de características para desarrollar y satisfacer al cliente con la finalidad de para crear nuevos productos
	<b>F404</b>	La empresa debe integrar a sus consumidores a través de un tipo de relación con los clientes como los embajadores de marca, personas que tienen presencia en redes sociales.
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>F3A1</b>	La empresa debe crear una cartera equilibrada de productos nuevos, que puedan estar disponibles para el crecimiento y así alcanzar una ventaja sostenible.
<b>ESTRATEGIAS CA</b>	<b>D103</b>	El técnico de alimentos debe trabajar en el control de recepción de materia prima con sus respectivas especificaciones.
	<b>D105</b>	La empresa debe considerar el superávit de ingresos para una inversión en sistemas de control de producción segura garantizando la buena calidad del producto.

	<b>D301</b>	La empresa debe fusionar el departamento de ventas y marketing, obtener una solo visión de cliente además de minimizar pasos administrativos entre departamentos.
	<b>D302</b>	Se debe crear espacios de integración de personal con el objetivo de crear un buen ambiente laboral entre todos.
	<b>D303</b>	Los representantes de la empresa deben crear un equipo multifuncional con conocimientos técnicos y tecnológicos con el fin de ser útiles en cualquier espacio.
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>D1A1</b>	El departamento de producción y calidad debe realizar control de productos no conformes, creando un certificado de requisitos para analizarlos.

*Fuente: (Coronel 2018)*

*Elaboración: Autor*

#### **4.7 Objetivos Estratégicos**

Es un proceso de planeación estratégica basado en las áreas claves de asuntos estratégicos declarados con anterioridad, siempre y cuando exista una funcionalidad en cuanto a que las debilidades de la organización sean disminuidas, las fortalezas incrementen, las amenazas sean atendidas oportunamente y se aprovechen las oportunidades para alcanzar los objetivos, la visión y la misión. (Díaz & Matamoros, 2011)

Los objetivos estratégicos conjuntamente con los planes a largo plazo se procuran lograr en un lapso de cinco años, deben garantizar la funcionalidad de los objetivos para mantener la integridad, la reputación y la responsabilidad de la organice y las diversas áreas que lo integran. (Fred, 2003)

A continuación, se presenta la Matriz de Generación de los Objetivos Estratégicos.

Tabla 10. Matriz de generación de objetivos estratégicos

Asuntos Críticos		Estrategias de Valor	Objetivos Estratégicos
La empresa cuenta con niveles óptimos de operación del sistema en cuanto a producción necesaria para satisfacer el mercado.	<b>F102</b>	La empresa Rompe Nukas debe apoyarse de su equipo de trabajo capacitado oportunamente para buena utilización de su sistema operacional y responder de una manera satisfactoria al mercado.	Mejorar la capacidad del sistema de producción práctico en un 50% a través de la implementación de herramientas que permitan satisfacer al mercado en los próximos cinco años.
	<b>F103</b>	Por medio del buen funcionamiento de las operaciones de producción se puede desarrollar nuevos productos.	
	<b>F105</b>	La empresa Rompe Nukas debe sacar provecho de los óptimos niveles de producción del sistema para así minimizar costos en cuanto a insumos.	
Se provee de herramientas necesarias a los empleados que les permitan desarrollar las actividades con eficiencia.	<b>F202</b>	Es necesario capacitar a los empleados en todas las áreas con el objetivo de tener una plantilla más eficiente y que se encuentren preparados ante cualquier problema.	Potencializar la formación del capital humano en un 75% con base a capacitaciones, promoviendo así un continuo aprendizaje en los próximos cinco años.
	<b>F203</b>	Compartir con los empleados acciones, políticas y estrategias para asegurar los procesos bajo parámetros de eficiencia mediante modelos sencillos y claros.	
	<b>F204</b>	Construir por medio de la confianza y credibilidad relaciones con los clientes fuertes por medio de un trato amigable, cercano y sobre todo más humano.	
La empresa dispone de una buena gestión de sus recursos para la creación de nuevos productos.	<b>F303</b>	La empresa debe implantar máquinas y equipos modernos que permita la creación de nuevos productos.	Implementar un sistema de gestión estratégico en un 80%, como el de coste objetivo, con la intención de determinar el costo con el cual se tendrá una utilidad viable por medio del ciclo de vida de los productos en los próximos cinco años.
	<b>F305</b>	Se debe implementar estrategias económicas que permite adecuar actividades con sus costos y lograr una utilidad con base a los objetivos de la empresa.	
La empresa identifica las necesidades y deseos del cliente.	<b>F401</b>	Se debe incorporar una herramienta que permita a la empresa mejorar y trabajar en los puntos débiles.	Implementar canales de comunicación con el cliente, además de crear estrategias de posicionamiento como la basada en el usuario a través de personas influyentes, con la intención de incrementar la cartera de clientes en 95% en los próximos cinco años.
	<b>F402</b>	El departamento de marketing y publicidad debe captar clientes a través de estrategias de posicionamiento de marca.	
	<b>F403</b>	Se debe recolectar información de características para desarrollar y satisfacer al cliente.	
	<b>F404</b>	La empresa debe integrar a sus consumidores a través de un tipo de relación con los clientes.	
La empresa dispone de una buena gestión de sus recursos para la creación de nuevos productos.	<b>F3A1</b>	La empresa debe crear una cartera equilibrada de productos nuevos, que puedan estar disponibles para el crecimiento y así alcanzar una ventaja sostenible.	Utilizar un método simple cualitativo de productos o centros de estrategia, un enfoque BCG Boston Consulting Group) con el objetivo de establecer estrategias que

			aporten información valiosa en un 75% para la creación y el posicionamiento en el mercado del posible producto en los próximos cinco años.
La empresa no cuenta con especificaciones técnicas que aseguren la vida útil del producto.	<b>D103</b>	El técnico de alimentos debe trabajar en el control de recepción de materia prima con sus respectivas especificaciones.	Incorporar en Excel un dashboard herramienta que permitirá el análisis de datos y su seguimiento, con el objetivo de mantener una estandarización y mayor control de datos del 75% en un periodo de cinco años.
	<b>D105</b>	La empresa debe considerar el superávit de ingresos para una inversión en sistemas de control de producción segura garantizando la buena calidad del producto	
No creación de vínculos de trabajo entre departamentos	<b>D301</b>	La empresa debe fusionar el departamento de ventas y marketing, obtener una sola visión de cliente además de minimizar pasos administrativos entre departamentos.	Crear espacios de integración de personal con el propósito de buscar objetivos comunes entre departamentos, que beneficiará a la productividad de la empresa y al bienestar de los empleados en un 100% en un periodo de cinco años.
	<b>D302</b>	La empresa debe crear un buen ambiente laboral entre todos.	
	<b>D304</b>	Los representantes de la empresa deben crear un equipo multifuncional con conocimientos técnicos y tecnológicos con el fin de ser útiles en cualquier espacio.	
Ingreso al mercado por parte de la competencia con productos potencialmente innovadores.	<b>D1A1</b>	El departamento de producción y calidad debe realizar control de productos no conformes	Elaborar certificados de requisitos para controlar el flujo de productos, con la intención de verificar la conformidad y no conformidad del mismo, lo que llevará a una mejora continua del 75% de los procesos en un periodo de cinco años.

*Fuente: (Coronel 2018)  
Elaboración: Autor*

#### 4.8 Indicadores Clave de Desempeño

“Los indicadores claves de desempeño son importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado” (Stubbs, 2004)

Entre los beneficios de la evaluación de indicadores de desempeño se encuentran los siguientes:

- ✓ La formulación y definición de metas y objetivos a mediano y largo plazo se apoya en los indicadores de desempeño.
- ✓ El análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, con base a los indicadores se torna más fácil.
- ✓ Facilita la detección de problemas de gestión en áreas o procesos dentro de la organización. (Armijo, 2011)

Los indicadores clave de desempeño establecidos para la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” ayudarán en la toma de decisiones y serán utilizados para medir variables tales como; eficacia de estrategias aplicadas, identificar la calidad y servicios ofertados, desempeño de las unidades de la organización con el propósito de que exista una vinculación con los objetivos para una posterior evaluación y planificación. (Stubbs, 2004)

Tabla 11. Indicadores clave de desempeño

Objetivos Estratégicos	Indicadores clave de desempeño
Mejorar la capacidad del sistema de producción práctico en un 50% a través de la implementación de herramientas que permitan satisfacer al mercado en los próximos cinco años.	Porcentaje de eficiencia y eficacia de los procesos de producción.
Potencializar la formación del capital humano en un 75% con base a capacitaciones, promoviendo así un continuo aprendizaje en los próximos cinco años.	Número de talleres de capacitación realizados/Número de talleres de capacitación proyectados
Implementar un sistema de gestión estratégico en un 80%, como el de coste objetivo o target cost con la intención de determinar el costo con el cual se tendrá una utilidad viable por medio del ciclo de vida de los productos en los próximos cinco años.	Porcentaje de utilidad neta de los productos
Implementar canales de comunicación con el cliente, además de crear estrategias de posicionamiento como la basada en el usuario a través de personas influyentes, con la intención de incrementar la cartera de clientes en un 95% en los próximos cinco años.	Porcentaje de satisfacción de los clientes en sus compras.

Utilizar un método simple cualitativo de productos o centros de estrategia, un enfoque BCG Boston Consulting Group) con el objetivo de establecer estrategias que aporten información valiosa en un 75% para la creación y el posicionamiento en el mercado del posible producto en los próximos cinco años.	Porcentaje de aceptación en el mercado de productos nuevos.
Incorporar en Excel un dashboard herramienta que permitirá el análisis de datos y su seguimiento, con el objetivo de mantener una estandarización y mayor control de datos del 75% en un periodo de cinco años..	Porcentaje de efectividad en los procesos.
Crear espacios de integración de personal con el propósito de buscar objetivos comunes entre departamentos que beneficiará a la productividad de la empresa y al bienestar de los empleados en un 100% en un periodo de cinco años.	Porcentaje de funcionalidad y adaptación del personal en los diferentes departamentos
Elaborar certificados de requisitos, que llevará a una mejora continua del 75% de los productos en un periodo de cinco años.	Porcentaje de potencialización de productos

*Fuente: (Coronel 2018)*

*Elaboración: Autor*

#### **4.9 Cuadro de Mando Integral**

Amo (2010) define al Cuadro de Mando Integral, como:

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre si, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.(p.22)

En la actualidad un gran porcentaje de las empresas a nivel mundial utilizan el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que permite integrar los distintos niveles de la organización, además de dar paso a un seguimiento de los indicadores seleccionados, con una proyección a desarrollar las estrategias competitivas y tomar decisiones certeras para asegurar el éxito.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) en los años 90, con base a un estudio liderado por David Norton y Robert Kaplan se identificó las oportunidades de crear un sistema capaz de atender y gestionar las perspectivas financieras, procesos internos, del cliente y aprendizaje y desarrollo. (Chiavenato, 2016).

El apoyo de herramientas tales como el mapa estratégico y el tablero de control son indispensables para la aplicación del CMI en la organización.

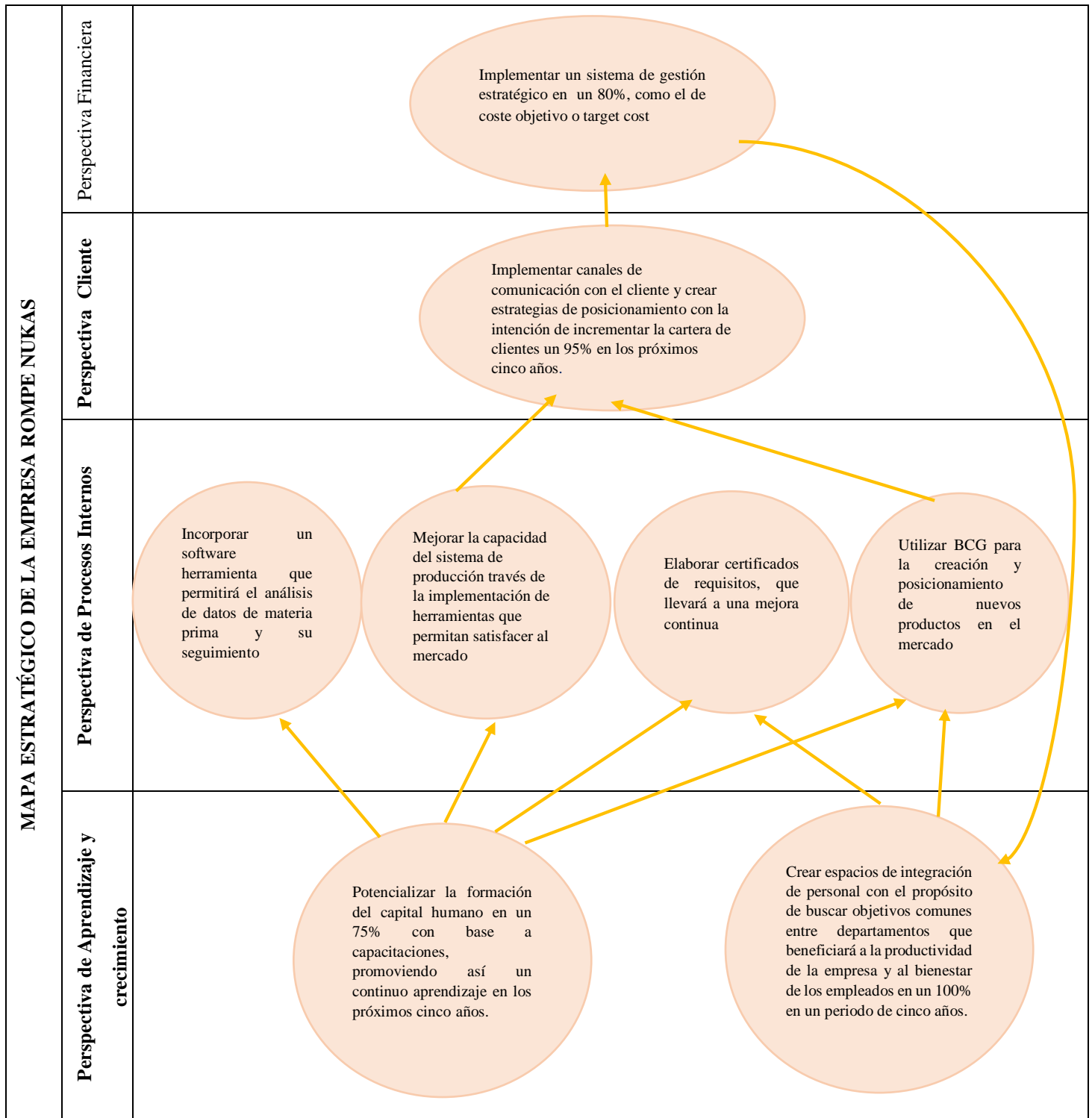
#### 4.9.1 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es un modelo gráfico de conceptualización de objetivos estratégicos claves priorizados por la organización, conectados entre sí, por medio de perspectivas y usualmente se manejan los siguientes niveles:

- ✓ **Perspectiva financiera:** ¿Cómo podemos satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- ✓ **Perspectiva del cliente:** ¿Cómo podemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ✓ **Perspectiva de procesos internos:** ¿En qué procesos debemos tener excelencia?
- ✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? (Fernandez, 2001)



Ilustración 4 Mapa Estratégico de la empresa "Rompe Nukas de la Niña Koka"



Fuente: Coronel, 2018  
Elaboración: Autor

#### **4.9.2 Tablero de Control**

El Tablero de Control presenta información clave, capaz de crear un sistema sólido de mediciones de desempeño con la intención de diagnosticar situaciones en la organización a partir de indicadores seleccionados, los mismo que, permiten enfocar la atención del alto mando de la empresa y sus colaboradores en situaciones competitivas.

“El Tablero de Control Integral que incluye información estratégica, operativa y gerencial vital para el manejo del negocio” (Ballvé, 2006, p. 19), y es manejada por los gerentes o directivos en periodos de tiempo más amplios (lapso de seis meses), para una toma de decisiones más certera y un control adecuado de la información frente a inconvenientes.

Tabla 12 Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
Perspectiva	Tema Critico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicador Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Preferencial
<b>Economía y Finanzas</b>	<b>Crecimiento Económico</b>	La empresa dispone de una buena gestión de sus recursos para la creación de nuevos productos.	Implementar un sistema de gestión estratégico en un 80%, como el de coste objetivo o target cost con la intención de determinar el costo con el cual se tendrá una utilidad viable por medio del ciclo de vida de los productos en los próximos cinco años.	Porcentaje de utilidad neta de los productos	La empresa tendrá la oportunidad de reducir costos a través de un sistema de gestión estratégica, sin implicar la calidad y funcionalidad de los productos.	\$900.00
<b>Clientes y otros Stakeholders</b>	<b>Servicio al cliente</b>	La empresa identifica las necesidades y deseos del cliente.	Implementar canales de comunicación con el cliente, además de crear estrategias de posicionamiento como la basada en el usuario a través de personas influyentes con la intención de incrementar la cartera de clientes un 95% en los próximos cinco años	Porcentaje de satisfacción de los clientes en sus compras.	Es necesario implementar estrategias de marketing, como se diferencia de la competencia por medio de la comparación de ventajas frente a otras marcas, con la intención de afirmar que nuestra marca es mejor.	\$500.00
	<b>Mejora continua</b>	Ingreso al mercado por parte de la competencia con productos potencialmente innovadores. Exista decrecimiento en el mercado que se opera.	Elaborar certificados de requisitos, que llevará a una mejora continua del 75% de los productos en un periodo de cinco años.	Porcentaje de potencialización de productos	La obtención de reconocimiento internacional por medio de certificados que permitirá la salida del producto de una forma más sencilla, con la intención de potencializar el producto y llegar a mercados internacionales.	\$550.00

<b>Procesos Internos</b>	<b>Control de procesos internos</b>	La empresa no cuenta con especificaciones técnicas que aseguren la vida útil del producto	Incorporar un software, herramienta que permitirá el análisis de datos de materia prima y su seguimiento con el objetivo de mantener un control mayor al 75% de datos en un periodo de cinco años.	Porcentaje de efectividad en los procesos.	Se ha de implementar un CRM que permita tener control de especificaciones necesarias de materia prima y procesos internos con el fin de controlar el desarrollo de los mismos.	\$700.00
	<b>Gestión de operaciones internas</b>	La empresa cuenta con niveles óptimos de operación del sistema en cuanto a producción necesaria para satisfacer el mercado.	Mejorar la capacidad del sistema de producción práctico en un 50% a través de la implementación de herramientas que permitan satisfacer al mercado en los próximos cinco años.	Porcentaje de eficiencia y eficacia de los procesos de producción.	Es necesaria implementar KPIs de calidad con la intención de identificar cuellos de botella, eficiencia y producción y conseguir productos finales efectivos.	\$600.00
	<b>Estrategia de Enfoque</b>	La empresa dispone de una buena gestión de sus recursos para la creación de nuevos productos.	Utilizar un método simple cualitativo de productos o centros de estrategia, un enfoque (BCG Boston Consulting Group) con el objetivo de establecer estrategias que aporten información valiosa en un 75% para la creación y el posicionamiento en el mercado del posible producto en los próximos cinco años.	Porcentaje de aceptación en el mercado de productos nuevos.	Rompe Nukas debe implementar estrategias de mercadeo con la finalidad de ingresar al mercado productos que tengan una buena aceptación en los consumidores.	\$450.00
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Capital Humano</b>	Se provee de herramientas necesarias a los empleados que les permitan desarrollar las actividades con eficiencia.	Potencializar la formación del capital humano en un 75% con base a capacitaciones, promoviendo así un continuo aprendizaje en los próximos cinco años.	Número de talleres de capacitación realizados/Número de talleres de capacitación proyectados	La empresa realizará evaluaciones periódicas a su personal para constatar la efectividad de los talleres implementados.	\$650.00
		No creación de vínculos de trabajo entre departamentos	Crear espacios de integración de personal con el propósito de buscar objetivos comunes entre departamentos que beneficiará que beneficiará a la productividad de la empresa y al bienestar de los empleados en un 100% en un periodo de cinco años.	Porcentaje de funcionalidad y adaptación del personal en los diferentes departamentos	La empresa debe capacitar a los empleados de manera que sean multitasking y controlarlos por medio de curvas de aprendizaje.	\$500.00

Fuente: (Coronel 2018)

Elaboración: Autor

#### **4.10. Plan Estratégico**

El Plan Estratégico para la empresa "Rompe Nukas de la Niña Koka" se define como un plan de acción, mediante una administración estratégica formulada con base a proyectos definidos en todas las áreas de la organización; con el objetivo de asignar, evaluar y controlar los recursos empleados para la toma de decisiones acertadas a mediano y largo plazo.

El Plan Estratégico es un instrumento documental en el cual se detalla de manera minuciosa las propuestas de valor y como se ejecutarán, esto es, "hacer que la estrategia sea operable, a través de la permeabilización de los objetivos estratégicos y globales, en objetivos tácticos y operacionales, gobierno corporativo y liderazgo estratégico, así como el monitoreo del desempeño organizacional" (Chiavenato, 2016, p.281).

A continuación, se presentará el Plan Estratégico de la empresa Rompe Nukas mediante una matriz de implementación sencilla.

Tabla 13. Matriz para la implementación del plan estratégico

**MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** La estrategia de “Rompe Nukas de la Niña Koka” se fundamenta en un aprendizaje y crecimiento continuo del personal, garantizando la calidad de nuestros productos, con resultados óptimos con base a la excelencia operacional, que buscan la fidelización por parte de los clientes, con el propósito de crear una imagen corporativa fuerte.

Estrategias Integrales de Valor	Cronograma Trimestral												Recursos		Presupuesto (dólares)	Responsables		Objetivos Estratégicos	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De personal	Físicos		Primario	De apoyo		
La empresa tendrá la oportunidad de reducir costos a través de un sistema de gestión estratégica, sin implicar la calidad y funcionalidad de los productos.														Instalaciones Equipos Electrónicos Internet	\$900.00	Gerente		Implementar un sistema de gestión estratégico en un 80%, como el de coste objetivo o target cost con la intención de determinar el costo con el cual se tendrá una utilidad viable por medio del ciclo de vida de los productos en los próximos cinco años.	Incremento de la utilidad neta
Es necesario implementar estrategias de marketing, como se diferencia de la competencia por medio de la comparación de ventajas frente a otras marcas, con la intención de afirmar que nuestra marca es mejor.													Especialista en Marketing	Internet Equipos Electrónicos Plan de marketing Digital	\$500.00	Gerente	Personal de marketing	Implementar canales de comunicación con el cliente, además de crear estrategias de posicionamiento como la basada en el usuario a través de personas influyentes, con la intención de incrementar la cartera de clientes en 95% en los próximos cinco años.	Satisfacción del cliente  Incremento en las ventas
La obtención de reconocimiento internacional por medio de certificados que permitirá la salida del producto de													Consultor externo	Instalaciones Internet Equipos electrónicos	\$550.00	Gerente	Técnico Externo	Elaborar certificados de requisitos, que llevará a una mejora continua del 75% de los productos en	Certificados de requisitos







## **Conclusiones**

Se puede concluir que, en el presente capítulo se trabajó en una planificación a largo plazo, etapa media entre la dirección estratégica y la planificación a corto plazo. El plan estratégico formulado para la organización se sustentó en conceptos que define y gestiona el futuro de la empresa, partiendo de la identificación de los temas estratégicos; conjuntamente con los propietarios se estableció los procesos organizacionales que resaltan dentro de la empresa y que necesitan ser gestionados a largo plazo (cinco años); herramientas como la cadena de valor de Porter y un mapa de procesos permitió definir los temas estratégicos de interés con la intención de facilitar información para el planteamiento de asuntos estratégicos internos y externos con base a una matriz de análisis FO, FA, DO, DA la misma que tiene como objetivo determinar el grado de importancia de asuntos estratégicos internos frente a los asuntos estratégicos internos.

Consecutivamente se analizó de manera individual tanto asuntos estratégicos externos como asuntos críticos, con el objeto de conocer que asuntos tienen más relevancia para el desarrollo de propuestas; en este caso en particular se trabajó con base a los asuntos críticos ya que presentan mayor robustez estratégica para la creación de estrategias de valor.

Una vez realizado un análisis previo de manera satisfactoria se logró formular los objetivos estratégicos conjuntamente con los indicadores claves de desempeño que son los encargados de evaluar cada uno de los asuntos, con lo cual la empresa se compromete a crear un anhelado futuro para toda la organización. La implementación del cuadro de mando integral a través de: un mapa estratégico y un tablero de control fue necesario para establecer relaciones entre los objetivos estratégicos por medio de cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y otros stakeholders y economía y finanzas.

Por medio de un matriz integral que contiene la información de los principales componentes de la planeación estratégica de la empresa se pretende dar seguimiento de la correcta ejecución y llevar un control con la intención de crear un feedback del rendimiento de la organización.

Finalmente se desarrolló un plan estratégico que abarca todos los aspectos de los análisis realizados con anterioridad, en el cual se encuentra las estrategias de valor con su

respectivo tiempo para su cumplimiento, los recursos a utilizar tanto de personal como físicos, un presupuesto referencial establecido, quienes serán los responsables de la ejecución de los objetivos estratégicos y las evidencias con lo cual quedara constancia de las acciones realizadas.

## **CAPITULO 5: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO**

### **5.1 Introducción**

La planificación a corto plazo o denominada también planificación operativa anual (POA), es un proceso común implementado en las empresas, con la intención de proponer metas a corto plazo, por lo general que hacen pronósticos de forma trimestral, con el objetivo de hacer funcionales las estrategias mediante una herramienta didáctica fácil de comprender, implementar y difundir.

“El POA debe estar articulado adecuadamente a la Planeación Estratégica y a las definiciones estratégicas de mediano plazo, tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos” (Armijo, 2011)

A continuación, se definirá los objetivos a corto plazo y planes operativos anuales, elementos que se encuentran íntimamente ligados en una planificación a corto plazo.

### **5.2 Objetivos a corto plazo**

Los objetivos a corto plazo denominados también objetivos anuales se deben cumplir en un periodo de un año, con base a un plan que permitirá poner en marcha cada uno de los objetivos, los mismo que, sean fáciles de medir, realistas y con resultados alcanzables con la intención de cuantificar el rendimiento integral de la organización. (Coronel, 2018)

“Los objetivos a anuales son especialmente importantes para la implantación estratégica” (Fred, 2003, p.12)

En la siguiente tabla se tratarán los objetivos estratégicos transformados a objetivos a corto plazo, se redactarán con un verbo de acción al inicio, en modo infinitivo. (Coronel, 2018)

Tabla 14. Matriz de objetivos a corto plazo

Objetivos Estratégicos	Objetivos a corto plazo
Implementar un sistema de gestión estratégico en un 80%, como el de coste objetivo o target cost con la intención de determinar el costo con el cual se tendrá una utilidad viable por medio del ciclo de vida de los productos en los próximos cinco años.	Implementar un sistema de gestión estratégico en un 20%, como el de coste objetivo o target cost con la intención de determinar el costo con el cual se tendrá una utilidad viable por medio del ciclo de vida de los productos anualmente en el primer año.
Implementar canales de comunicación con el cliente como un buzón de sugerencias, además de crear estrategias de posicionamiento como la basada en el usuario a través de personas influyentes, con la intención de incrementar la cartera de clientes en 95% en los próximos cinco años.	Implementar canales de comunicación con el cliente como un buzón de sugerencias, además de crear estrategias de posicionamiento como la basada en el usuario a través de personas influyentes, con la intención de incrementar la cartera de clientes en un 20% anualmente en el primer año.
Elaborar certificados de requisitos, que llevará a una mejora continua del 75% de los productos en un periodo de cinco años.	Elaborar certificados de requisitos, que llevará a una mejora continua del 15% de los productos anualmente en el primer año.
Incorporar un software herramienta que permitirá el análisis de datos de materia prima y su seguimiento con el objetivo de mantener un control mayor al 75% de datos en un periodo de cinco años.	Incorporar un software herramienta que permitirá el análisis de datos de materia prima y su seguimiento con el objetivo de mantener un control mayor al 15% anualmente en el primer año.
Mejorar la capacidad del sistema de producción práctico en un 50% a través de la implementación de herramientas que permitan satisfacer al mercado en los próximos cinco años.	Mejorar la capacidad del sistema de producción práctico en un 10% a través de la implementación de herramientas que permitan satisfacer al mercado anualmente en el primer año.
Potencializar la formación del capital humano en un 75% con base a capacitaciones, promoviendo así un continuo aprendizaje en los próximos cinco años.	Potencializar la formación del capital humano en un 15% con base a capacitaciones, promoviendo así un continuo aprendizaje anualmente en el primer año.
Crear espacios de integración de personal con el propósito de buscar objetivos comunes entre departamentos que beneficiará a la productividad de la empresa y al bienestar de los empleados en un 100% en un periodo de cinco años.	Crear espacios de integración de personal con el propósito de buscar objetivos comunes entre departamentos que beneficiará a la productividad de la empresa y al bienestar de los empleados en un 20% anualmente en el primer año.
Utilizar un método simple cualitativo de productos o centros de estrategia, un enfoque BCG Boston Consulting Group) con el objetivo de establecer estrategias que aporten información valiosa en un 75% para la creación y el posicionamiento en el mercado del posible producto en los próximos cinco años.	Utilizar un método simple cualitativo de productos o centros de estrategia, un enfoque BCG Boston Consulting Group) con el objetivo de establecer estrategias que aporten información valiosa en un 15% para la creación y el posicionamiento en el mercado del posible producto anualmente en el primer año.

Fuente: (Coronel 2018)

Elaboración: Autor

Los objetivos a corto plazo para la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” se formularon a partir de los objetivos estratégicos definidos anteriormente, con la intención de establecer parámetros con metas estratégicas para la creación de un POA.

### 5.3 Planes Operativos Anuales

La planificación operativa anual es un documento táctico operativo en el cual se detallan minuciosamente los proyectos y los cronogramas a seguir a corto plazo, con base a un presupuesto establecido por la organización conjuntamente con un responsable, esto dependerá del área crítica en la cual se trabaje, y, por último, el indicador de gestión.

El POA es un proceso dinámico en el cual se utiliza los recursos disponibles de la organización, transformando los objetivos institucionales en metas claras y evaluables a corto plazo, esto se explica por:

- ✓ Encaminar el POA hacia la visión de la empresa
- ✓ Informar los objetivos prioritarios, vinculando la gestión diaria con la estratégica
- ✓ Establecer los recursos con base de coste-beneficio y participación de valor.
- ✓ Trabajar coordinadamente tanto directivos como empleados para un bien común.
- ✓ Minimizar acciones improvisadas y prevenir riesgos
- ✓ Transmitir seguridad y credibilidad en la gestión de la empresa.
- ✓ Optimizar los resultados a través de una limitación de recursos. (Sánchez, 2017)

El siguiente plan operativo anual representa la proyección para el año 2023 de la empresa “Rompe Nukas”, el mismo que se encuentra conformado por elementos significativos con la intención de un exitoso direccionamiento estratégico.

Tabla 15. Matriz de implementación del Plan Operativo Anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL:</b> La estrategia de “Rompe Nukas de la Niña Koka” se fundamenta en un aprendizaje y crecimiento continuo del personal, garantizando la calidad de nuestros productos, con resultados óptimos con base a la excelencia operacional, que buscan la fidelización por parte de los clientes, con el propósito de crear una imagen corporativa fuerte.																				
Acciones	Cronograma Mensual												Recursos		Presupuesto (Dólares)	Responsables		Objetivos a Corto Plazo	Evidencias	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	De apoyo			
Adoptar la tecnología TC en las fases de diseño y desarrollo de los productos.														Capitador	Instalaciones Equipos Electrónicos Internet	\$200	Gerente	Personal de Marketing	Implementar un sistema de gestión estratégico en un 20%, como el de coste objetivo o target cost con la intención de determinar el costo con el cual se tendrá una utilidad viable por medio del ciclo de vida de los productos anualmente en el primer año.	Beneficio económico efectivo
Implementar un buzón de sugerencias.														Obrero	Instalaciones Herramientas Aluminio Pintura	\$30.00	Gerente	Obrero	Implementar canales de comunicación con el cliente como un buzón de sugerencias, además de crear estrategias de posicionamiento como la basada en el usuario a través de personas influyentes,	Formulario de sugerencias
Interacción con el cliente por medio de redes sociales como: whatsapp, Instagram, Facebook														Personal De Marketing	Celular Internet Laptop	\$15.00	Personal de Marketing	Gerente		Estadísticas de redes sociales

Desarrollar spots publicitarios a través de colaboraciones con personas influyentes de la ciudad.															Personal de publicidad	Instalaciones Cámaras de video Internet	\$15.00	Personas externas	Gerente	con la intención de incrementar la cartera de clientes en un 20% anualmente en el primer año.	Spots publicitarios en redes sociales
Socializar con el personal la certificación de calidad															Consultor externo	Instalaciones Internet Cuadernos Esferos	\$50.00	Personal de calidad	Gerente	Elaborar certificados de requisitos, que llevará a una mejora continua del 15% de los productos anualmente en el primer año	Instructivos para la certificación ISO 9001
Documentar los procesos requeridos por la norma ISO 9001															Consultor externo	Internet Instalaciones Laptop	\$100.00	Personal de calidad	Gerente		Certificación d calidad ISO 9001
Escoger un CRM acorde a las necesidades y presupuesto de la empresa															Consultor externo	Instalaciones Internet Equipos electrónicos	\$250.00	Gerente	Personal capacitado	Incorporar un software herramienta que permitirá el análisis de datos de materia prima y su seguimiento con el objetivo de mantener un control mayor al 15% anualmente en el primer año.	CRM instalado apto para la empresa
Capacitar al personal en la implementación de un CRM para la empresa															Consultor externo	Instalaciones Internet Equipos electrónicos	\$100.00	Gerente	Personal capacitado		Control total de datos de la empresa.
															Consultor externo	Instalaciones Internet		Consultor externo	Técnico de	Mejorar la capacidad del sistema de producción práctico en un 10% a través de	





Capacitar al personal para la creación de matrices BCG														Personal de Marketing	Instalaciones Internet Equipos Electrónico Cuadernos Esferos	\$150.00	Gerente	Personal de Marketing	Utilizar un método simple cualitativo de productos o centros de estrategia, un enfoque BCG Boston Consulting Group) con el objetivo de establecer estrategias que aporten información valiosa en un 15% para la creación y el posicionamiento en el mercado del posible producto anualmente en el primer año.	Matrices BCG
Compartir y discutir resultados de las matrices BCG para la creación de nuevos productos														Personal de Marketing	Internet Laptop	\$50.00	Gerente	Personal de Marketing		Productos nuevos

Fuente: (Coronel 2018)  
Elaboración: Autor

La Matriz estructurada de un Plan Operativo Anual en la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” presenta una planificación a corto plazo (un año) a través de un cronograma mensual, que indica el tiempo de ejecución de las estrategias de valor planteadas con respecto a las necesidades de la organización, apoyadas en un presupuesto, en recursos, en personal tanto primario como de apoyo y por último evidencias.

Es imprescindible dar un correcto seguimiento al POA, el mismo que debe ser monitoreado a través de reuniones dirigidas por los representantes de la organización; por último, puede presentarse varios escenarios que no permita que el Plan Operativo se cumpla plenamente, la alta gerencia tiene la autonomía de modificar si es necesario los elementos que se consideren, con el objetivo de alcanzar las metas deseadas.

### **Conclusiones**

La planificación a corto plazo es el capítulo final, en el cual se desarrolló el proceso de la gestión de objetivos a corto plazo y un plan operativo anual; los objetivos a corto plazo que emergen de los objetivos estratégicos se deben cumplir en el tiempo establecido de un año. En el plan operativo anual POA se detalló cada una de las acciones y los recursos que intervienen en el desarrollo, la evaluación periódica del plan permitirá monitorear cómo evoluciona el proceso de la planeación estratégica además de permitir a los ejecutivos de la organización mantener una buena comunicación tanto interna y externa con las personas participes de este proceso. La creación del POA para la organización “Rompe Nukas” posibilitará una correcta comprensión de cómo se desempeña la empresa y que acciones certeras se debe tomar para crear una cultura organizacional responsable que permita cumplir con sus objetivos.

## CONCLUSIONES

En conclusión, el presente trabajo de titulación, facilita a la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” el desarrollo de un Modelo de Planeación Estratégica, que permita formular y ejecutar estrategias claras y competitivas tanto para la toma de decisiones como para la competencia, con la expectativa que se produzca un efecto positivo a lo largo del desempeño de la organización.

La interacción de la organización con su entorno y stakeholders la convierte en una empresa más proactiva influyendo de manera directa en la inicialización de actividades y no solamente respondiéndolas, esto permite ejercer control en su propio destino.

Se detalla cada uno de los momentos del proceso integral de gestión estratégica, con el propósito de desarrollar las acciones con un nivel de desempeño alto.

Inicialmente se define un análisis de la situación actual de la empresa a través de la observación directa y entrevistas a los representantes de la organización; que permite comprender como funciona la organización y en qué condiciones se encuentra, tomando en cuenta proyecciones futuras con base en resultados anhelados en periodos de tiempo tanto corto como a largo plazo, este paso es clave, ya que, gracias a la información recolectada se procede a ejecutar el direccionamiento estratégico que determina un horizonte claro de lo que desea alcanzar la organización, donde se define las bases como: valores estratégicos, la misma que, representa los atributos en los que se fundamenta la cultura de la organización, la misión, que a través de su declaratoria transmite de qué manera se llevará la empresa en un futuro, la declaratoria de la visión representa el propósito de la organización hacia un futuro y su respectiva estratégica corporativa, una correcta formulación permite a “Rompe Nukas” encaminarse de una manera clara y precisa en cada una de las actividades desde su cotidianidad, con la intención de ser reconocidos ante sus clientes, y desarrollar un progreso y bienestar para cada uno de los miembros de la organización.

La planificación a largo plazo es una etapa intermedia, donde se identifican las herramientas para desarrollar estrategias que le permita a la organización conocer su

realidad, desarrollar competencias centrales y alcanzar los objetivos propuestos en respuesta a sus posibilidades y a las de su entorno, en esta etapa también se desarrolla el plan estratégico que se convierte en la guía para la realización concreta de las estrategias, objetivos y acciones.

Y como punto final, se propone un instructivo para la realización de planes operativos de acción a corto plazo (un año), los mismos que, emergen del plan operativo a largo plazo (cinco años) con base a sus capacidades y necesidades, las acciones harán posible el cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos de la organización.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa “Rompe Nukas de la Niña Koka” implementar en su totalidad el Plan Estratégico expuesto en este documento; al ser una microempresa nueva, puesto que se constató la necesidad de desarrollar esta propuesta basada en objetivos globales y específicos con la intención de alcanzar mejores resultados y potencializar los recursos que posee la empresa.

Se espera que toda la organización trabaje conscientemente con base a la misión, visión, valores estratégicos y estrategia empresarial, siendo parte de cada uno de ellos; y que cada objetivo por cumplir en cada de los departamentos se transformen en un objetivo común.

Se sugiere a “Rompe Nukas” tratar con mayor énfasis a los asuntos críticos internos de la empresa ya que se consideraron cruciales para establecer fortalezas concisas y claras frente a las debilidades que la empresa presenta en relación con el producto, sus operaciones logísticas esenciales y la fusión de áreas.

Se propone impulsar la marca priorizando la apertura de fusiones con otros modelos de negocios con la intención de reforzar la identificación de los productos por parte de los consumidores. En la actualidad las redes sociales han sido de gran ayuda para los emprendimientos, esta herramienta permite destacar detalles y atributos de la marca ante un mercado potencial a través de colaboraciones, por intermedio de un marketing de influencers con personas que representen la esencia del “Rompe Nukas” y fortalezcan la reputación del negocio.

Se sugiere a la empresa gestionar su información a través de herramientas tecnológicas con la intención de tener un mejor control y agilizar las tareas, además de, ofrecer una nueva cartera de productos, un servicio de calidad hacia sus clientes mejorando así su experiencia.

Se recomienda a los representantes de la organización cumplir con el plan estratégico, este servirá como una guía estructurada paso a paso del desarrollo de los aspectos cruciales

una buena gestión estratégica en el negocio, la correcta ejecución de las estrategias dará paso a los planes operativos anuales proyectados en un espacio de tiempo de un año.

Por último, se aconseja socializar con los trabajadores a cerca del aporte del contenido de este documento, el mismo que está sujeto a cambios, en la actualidad los cambios en el medio empresarial se dan de un momento al otro, esto obliga a los emprendedores a estar preparados con una oferta productiva que le permita competir frente a negocios similares, con esto podemos concluir que este plan es amigable, se manejó una inversión con base a la realidad con el único fin de obtener resultados que se puedan hacer realidad y que generen utilidades económicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adilson, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 5-20.
- Almeida, N. (2020). *Alianza para el emprendimiento e innovación*. Obtenido de Alianza para el emprendimiento e innovación: <https://www.aei.ec/dia-emprendimiento-ecuador-aei/>
- Altamirano, D., Zamora, R., & Mancheno, M. (2018). Emprendimiento social en Ecuador: análisis del enfoque social vs. Enfoque de mercado. *Ciencias económicas y empresariales*, 336-350. Obtenido de [file:///C:/Users/carog/Downloads/Dialnet-EmprendimientoSocialEnEcuador-7183546%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/carog/Downloads/Dialnet-EmprendimientoSocialEnEcuador-7183546%20(1).pdf)
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid: Esic Editorial.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Cepal*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (29 de Febrero de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13-38. Obtenido de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento Estratégico : Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud (N21)*, 2-7.
- Campuzano, J., Cedillo, L., Chuquirima, S., & Romero, W. (2019). Emprendimiento dinámico, crecimiento económico y política pública en el Ecuador. *INNOVAR Research Journal*, 42-54. Obtenido de <file:///C:/Users/carog/Downloads/Dialnet-EmprendimientoDinamicoCrecimientoEconomicoYPolitic-7475541.pdf>
- Carrillo, A. (21 de Febrero de 2022). Aprovechar la tecnología: el gran salto es emprender en línea. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/larevista/tecnologia/aprovechar-la-tecnologia-el-gran-salto-es-emprender-en-linea-nota/>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Artegraf S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=8\\_PwloGOa6QC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Estrategia+de+la+visi%C3%B3n+a+la+acci%C3%B3n+carrion&ots=BcXuZoYDKI&sig=YvPF6dLqAQMPZ6S7k\\_EPdqIXMf4#v=onepage&q=que%20queremos%20ser&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=8_PwloGOa6QC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Estrategia+de+la+visi%C3%B3n+a+la+acci%C3%B3n+carrion&ots=BcXuZoYDKI&sig=YvPF6dLqAQMPZ6S7k_EPdqIXMf4#v=onepage&q=que%20queremos%20ser&f=false)
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicación*. México: McGraw Hill. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3\\_-\\_Planeacion\\_Estrategica\\_-\\_Chiavenato\\_-\\_3ra\\_Ed\\_-\\_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662611806&Signature=YVp6K8HIZVh6iXaQZ8-7e67b3FJskRIB1oG0O2rjWSrdRUUndvZr7I6ZCSEG-GXnBza3dkL8Lt-xsYO](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662611806&Signature=YVp6K8HIZVh6iXaQZ8-7e67b3FJskRIB1oG0O2rjWSrdRUUndvZr7I6ZCSEG-GXnBza3dkL8Lt-xsYO)

- Coronel, I. R. (2018). Modelo de Gestión Estratégica para Pyme con Cuadro de Mando Integral. En I. R. Coronel, *Modelo de Gestión Estratégica para Pyme con Cuadro de Mando Integral* (págs. 43-146). Cuenca: Imprenta Digital Universidad del Azuay.
- Desarrollo, S. N. (2017). Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021. *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021*, 68-159.
- Díaz, A., & Matamoros, I. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, 1-6. Obtenido de [file:///C:/Users/carog/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla129132.3422/domh.pdf](file:///C:/Users/carog/AppData/Local/Temp/Rar$Dla129132.3422/domh.pdf)
- EL UNIVERSO. (21 de junio de 2019). Ecuador importó \$ 3,6 millones en reciclado plástico. *EL UNIVERSO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/21/nota/7386975/ecuador-importo-36-millones-reciclado-plastico/>
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81-83. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL\\_BALANCED\\_SCORECARD\\_-\\_AYUDANDO\\_A\\_IMPLANTAR\\_LA ESTRATEGIA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662611884&Signature=amPjPLWKG6wOMgODF4l6jzVtR0fb35lugKBqtAIRXdgfdT7andUGnDD1JqplE8VJVM0dAWO~p0tRVNbytlG8z8x2WEMSEyBQt](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662611884&Signature=amPjPLWKG6wOMgODF4l6jzVtR0fb35lugKBqtAIRXdgfdT7andUGnDD1JqplE8VJVM0dAWO~p0tRVNbytlG8z8x2WEMSEyBQt)
- Fernández, A. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. *Academia*, 2-4. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56218114/Componente\\_digital-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662604614&Signature=HyTCCILR6ZZNsmmEontfNreu7m5nTahocFiRTNtCCD153QfXZYb-dlnoSU8kl-1NmSTQwNg6oRiaASx56pZy4-jUMyIAWtHe~fdRTD2u8MZ1fQjTilZGT-THGrehrzbvzN5QAKI9](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56218114/Componente_digital-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662604614&Signature=HyTCCILR6ZZNsmmEontfNreu7m5nTahocFiRTNtCCD153QfXZYb-dlnoSU8kl-1NmSTQwNg6oRiaASx56pZy4-jUMyIAWtHe~fdRTD2u8MZ1fQjTilZGT-THGrehrzbvzN5QAKI9)
- Fred, D. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=Conceptos+de+la+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica&ots=i0CSP7lG5X&sig=mnbhge9kTuLkt6OC8qf1Tf5C-mc#v=onepage&q=Conceptos%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica&f=fa>
- Gómez, M. (2004). Cadena de Valor. *Academia*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena\\_de\\_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662608114&Signature=Zyv4PY8FtnuJlCa24XGCK7xf-dVa971mc8~MB~aOs0l7F3laGp8DSEC1qfSXW04RIT1TEEA9rH~Q7oR15e4qzZgqPLrxhV12XT7baT8Sw17kVJ8ysRbN0THVvWAD6Egofy5tla~5X3AQ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662608114&Signature=Zyv4PY8FtnuJlCa24XGCK7xf-dVa971mc8~MB~aOs0l7F3laGp8DSEC1qfSXW04RIT1TEEA9rH~Q7oR15e4qzZgqPLrxhV12XT7baT8Sw17kVJ8ysRbN0THVvWAD6Egofy5tla~5X3AQ)
- González, M., & Albarracín, S. (3 de febrero de 2007). *Todo comienza con una visión y una misión clara*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/130408>
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.



- Junta Nacional de Defensa del Artesano. (2008, 14 de mayo). *Ley 12 de 2008*. Registro Oficial. Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf>
- Lana, R. A. (1 de junio de 2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica " Visión de Futuro"*, 9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Lema, J. P. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, 9-16. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-12372004000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372004000200002)
- Lopez, R. (2012). Planificación a Largo Plazo y Economía de la Empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, 3. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/b40d9c10fdf2976fe67eebf744c05f77/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818612>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qGUOpeifd\\_UC&oi=fnd&pg=PA140&dq=Mart%C3%ADnez,+D.,+%26+La+elaboraci%C3%B3n+del+plan+estrat%C3%A9gico+y+su+implantaci%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+del+cuadro+de+mando+integral.+&ots=wp7ZxNSGqP&sig=GokzVx7uG4lfqis8AemE](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qGUOpeifd_UC&oi=fnd&pg=PA140&dq=Mart%C3%ADnez,+D.,+%26+La+elaboraci%C3%B3n+del+plan+estrat%C3%A9gico+y+su+implantaci%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+del+cuadro+de+mando+integral.+&ots=wp7ZxNSGqP&sig=GokzVx7uG4lfqis8AemE)
- Mejía, C. A. (2004). *Los valores corporativos*. Medellín: Planning S.A. Obtenido de Ecotec: <https://planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Muñoz, M. (2018). La gestión por temas estratégicos. *Academia*, 2-4.
- Ogliastri, E. (2004). Manual de Planeación Estratégica. *Academia*, 19-35. Obtenido de [https://www.academia.edu/35200113/MANUAL\\_DE\\_PLANIFICACION\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_Siete\\_modelos\\_para\\_hacer\\_un\\_plan\\_estrat%C3%A9gico](https://www.academia.edu/35200113/MANUAL_DE_PLANIFICACION_ESTRAT%C3%89GICA_Siete_modelos_para_hacer_un_plan_estrat%C3%A9gico)
- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Scielo*, 233-247. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182020000200233](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182020000200233)
- Oyarvide, P., Murgueytio, J., & Oyavide, N. (2021). Análisis del impacto económico y social por la pandemia del COVID 19 y su influencia en los emprendimientos ecuatorianos. *Revista Científica de Ciencias Económicas*, 1320-1342. Obtenido de [file:///C:/Users/carog/Downloads/Dialnet-AnalisisDelImpactoEconomicoYSocialPorLaPandemiaDel-8231847%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/carog/Downloads/Dialnet-AnalisisDelImpactoEconomicoYSocialPorLaPandemiaDel-8231847%20(1).pdf)
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Academia*, 2-10.

- Sánchez, R. R. (23 de Octubre de 2017). *Universidad Regional Autónoma de los Andes*.  
Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes :  
[https://uniandes.edu.ec/wp-content/uploads/2020/12/01\\_2017-10-23\\_GUIA\\_-ELABORACION\\_SEGUIMIENTO\\_CONTROL\\_POA.pdf](https://uniandes.edu.ec/wp-content/uploads/2020/12/01_2017-10-23_GUIA_-ELABORACION_SEGUIMIENTO_CONTROL_POA.pdf)
- Sarli, R., Gonzalez, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 17-20. Obtenido de  
[https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan Nacional para el Buen vivir 2017-2021. *Plan Nacional para el Buen vivir 2017-2021*, 68-159.
- Solange, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía : el caso de Ecuador. *Revista Espacios*, 2-15. Obtenido de  
<https://w.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>
- Stubbs, E. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 149-154. Obtenido de  
<https://www.scielo.br/j/ci/a/hsztPP8HWQrJpbxTr8MKnrF/abstract/?lang=es>
- Tingo, B. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. *Academia Accelerating the world's research.*, 1-16. Obtenido de  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56702321/29\\_Bryan\\_Tingo\\_Matriz\\_EFE-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662610931&Signature=cBVKIT8wifcokR32zesVxb26HBvqMenw4cusVDqrevzASpMdPUcRJaAAMZeMNpsmRkQ~ZdQPQEGRSMQd~vtkrXnp3wJRnbRbP4~u02HXkR~pn8V5T-LHalGgYc03NpqT~k](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56702321/29_Bryan_Tingo_Matriz_EFE-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662610931&Signature=cBVKIT8wifcokR32zesVxb26HBvqMenw4cusVDqrevzASpMdPUcRJaAAMZeMNpsmRkQ~ZdQPQEGRSMQd~vtkrXnp3wJRnbRbP4~u02HXkR~pn8V5T-LHalGgYc03NpqT~k)
- Useche, M., Pereira, M., & Barragán, C. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182021000200271&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182021000200271&script=sci_arttext)
- Velásquez Contreras, A. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52-71.
- Velásquez, A. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52-71.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 83-83. Obtenido de  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

## ANEXO

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL</b>	
<b>MERCADO</b>	
<b>1. ¿ Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?</b>	
	Personas de todas las edades, con gusto por la bebida de crema y otros snacks de sal.
<b>2. ¿ Quiénes son nuestros proveedores?</b>	
	La empresa Rompe Nukas cuenta con varios distribuidores locales en cuanto a lácteos, materia prima para sus snacks de sal, y proveedores nacionales en cuanto a envases.
<b>3. ¿ Quiénes son nuestros competidores?</b>	
	Nuestros principales competidores son todos aquellos negocios que se dediquen a la elaboración distribución de una bebida de crema.
<b>4. ¿ Que percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?</b>	
	Producto: Bebida de crema con un sabor único y tradicional. Servicio: Servicio al cliente amable y rápido
<b>5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación del mercado?</b>	
	Nuestro nivel de competitividad y participación es alto
<b>PERSONAL</b>	
<b>6. ¿ Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles en todos los niveles de la organización ?</b>	
	Si, Rompe Nukas cuenta con 9 colaboradores en las siguientes áreas: dirección general, financiera y ventas, marketing y publicidad, calidad, producción y distribución.
<b>7. ¿ Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</b>	
	Si, nuestras prestaciones hacia nuestros colaboradores cumplen en cuanto a beneficios estipulados por la ley.
<b>8. ¿ Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones ?</b>	
	Las prestaciones que reciben nuestros colaboradores son justas van de acuerdo al trabajo que desempeña cada empleado.
<b>9. ¿ Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción ?</b>	
	Si, la empresa Rompe Nukas se preocupa por realizar capacitaciones especializadas para su personal trimestralmente y planes de acciones para controlar las falencias que podrían aparecer.
<b>10. ¿ Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional ?</b>	
	Con nuestro personal realizamos reuniones donde exponen sus diferentes problemas en relación al negocio y posibles soluciones con diferentes puntos de vista, para la mejora continua dentro del negocio.
<b>PRODUCTOS/SERVICIOS</b>	
<b>11. ¿ Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes ?</b>	
	Nuestro producto principal preferido es el la bebida rompe nukas, seguido por nuestra cartera de productos de sal como son: sándwiches de pernil, empanadas de pollo o carne, hot dogs.
<b>12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/ servicios en nuestra carta de productos/ servicios ?</b>	
	Se pretende en un futuro cercano desarrollar más productos de sal y bebidas como batidos o jugos de verduras.
<b>13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?</b>	
	La empresa Rompe Nukas realiza constantemente pruebas para implementar nuevos productos dentro de su menú, productos que en el caso de cumplir con las expectativas se integrarán al menú
<b>14. ¿ Qué valor agregamos a nuestros productos/ servicios ?</b>	
	Materia prima de excelente calidad con distribuidores a nivel local y nacional
<b>15. ¿ Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/ servicios?</b>	
	El índice de productividad es de 23 unidades aproximadamente con una calidad alta.
<b>PRECIOS Y RETRIBUCIONES</b>	

<b>16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?</b>
El precio de venta de productos en el local y de distribución se establecen en cubrir las necesidades básicas del negocio (arriendo, materia prima, sueldos, servicios básicos entre otros).
<b>17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?</b>
Dentro de las facilidades de negociación se puede destacar las promociones o combos por temporadas que ofrece la empresa. Los productos son pagados al contado en efectivo. Como distribuidores la facilidad de negociación brindadas es bajo concesión si el producto esta cerca de caducar lo cambian por un nuevo.
<b>18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?</b>
Nuestros precios tanto de productos de venta en el local como de distribución se igualan a los de la competencia en este caso Cremanuk
<b>19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?</b>
Relación directa de precio y calidad 1:1, es decir, precio va acorde a la calidad del producto.
<b>20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?</b>
Precios bajos, buen servicio y calidad del producto, complace las expectativas
<b>INSTALACIONES Y RECURSOS</b>
<b>21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?</b>
Si, la Empresa Rompe Nukas de la niña Koka cuenta con toda la maquinaria necesaria en sus instalaciones para brindar un servicio de calidad a sus clientes.
<b>22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial ?</b>
Si, disponemos de equipos adecuados, sin embargo, se podría automatizar ciertos procesos para una mayor capacidad de producción.
<b>23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?</b>
Si, contamos con procesos efectivos y actualizados. Como medida para contribuir con el medio ambiente se implementó envases reciclables.
<b>24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?</b>
Si, por medio de reuniones frecuentes en donde se ponen al tanto de cómo se encuentra el negocio además de preferencias y gustos del cliente.
<b>25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?</b>
Si, la infraestructura del local principal se renueva con base a las necesidades, la renovación se realizó hace 6 meses aproximadamente, en la sucursal no se ha renovado la infraestructura desde su apertura hace un año aproximadamente.
<b>ECONOMIA Y FINANZAS O RENDIMIENTOS</b>
<b>26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a la necesidad de inversión y desinversión?</b>
Actualmente la empresa tiene la capacidad adquisitiva de invertir en transporte (moto), más no en procesos de automatización.
<b>27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?</b>
La empresa mensualmente refleja un índice de liquidez aproximado del 40% , siendo este capital propio de la empresa.
<b>28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</b>
La empresa esta expuesta a riesgos como cambio de precios de proveedores, disminución de la demanda del producto por parte del cliente. Otro riesgo financiero podría ser la incapacidad de acceder a créditos bancarios e incapacidad de pagar los créditos.
<b>29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?</b>
A través de estados financieros adecuadamente, cubriendo nuestros costos financieros a tiempo.
<b>30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?</b>

Nuestra tendencia de rentabilidad es creciente.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
<b>31. ¿ Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</b>
Comentarios en redes sociales y directamente en el local por medio de clientes
<b>32. ¿Cómo se entera de lo que pasa en el mundo entorno próximo y entorno remoto?</b>
Mediante información recaudada por marketing y publicidad.
<b>33. ¿ Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?</b>
A través de reuniones entre todo el personal de la empresa, pero las decisiones son tomadas por los propietarios de la empresa.
<b>34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?</b>
La efectividad es aproximadamente un 70% debido a que aún se realizan procesos manualmente como inventario de productos y materia prima.
<b>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?</b>
Alta, el flujo de información es transmitido de una forma acertada
<b>TOMA DE DECISIONES</b>
<b>36. ¿ Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?</b>
La propietaria de la empresa se reúne con todo el personal, dialogan sobre adversidades suscitadas a lo largo del mes y realizan evaluaciones para la toma de decisiones asertivas.
<b>37. ¿ Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</b>
La propietaria de la empresa.
<b>38. ¿ Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?</b>
Basados en la experiencia e información tanto externa como interna en el local principal, sucursal y con nuestros distribuidores, clientes, propietarios de negocios
<b>39. ¿Cómo influyen la información con que contamos en las decisiones que tomamos?</b>
Influye alrededor de un 60 a 70% en la toma de decisiones.
<b>40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos ?</b>
Es alto, las decisiones se toman en reuniones donde el personal aporta información de valor.
<b>CONTINGENCIAS</b>
<b>41. ¿ Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?</b>
A través de reuniones con nuestro personal y llegar acuerdo que beneficien tanto a los trabajadores como a los propietarios de la empresa.
<b>42. ¿ Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?</b>
Reuniones con propietarios, jefe del área de producción para corrección de procesos
<b>43. ¿ Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/servicios?</b>
Reuniones con propietarios, ingeniero en alimentos que se encuentre a cargo del producto para determinar un cambio o eliminación de un producto.
<b>44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?</b>
Reuniones con dueños para tomar acciones de ajustes en el cambio de mercado
<b>45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado, entorno y otro stakeholders?</b>
Reuniones con los propietarios de la empresa para analizar que tanto afectaría al negocio los cambios en el macro entorno y stakeholders.