



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción

**“Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral.
Caso Aplicado: Tulipano Bakery”**

**Trabajo previo a la obtención del grado académico de:
INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN**

Autora:

María Emilia Loyola Márquez.

Director:

Sebastián Suárez Briones.

**Cuenca – Ecuador
2023**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes han sido mi mayor fuente de apoyo a lo largo de todos estos años. Su amor incondicional, su apoyo constante y los sacrificios que han realizado por mí han sido el cimiento de mi educación y me han impulsado a esforzarme siempre por alcanzar mis metas.

A mis amigos y compañeros de estudio, quienes han sido una fuente constante de motivación; y a todas las personas quienes estuvieron a mi lado apoyándome y motivándome en esta etapa.

Por último, quiero dedicar este logro a mí misma. Este trabajo de titulación es el resultado de años de esfuerzo, dedicación y crecimiento personal, y estoy orgullosa de cada paso dado en este camino.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios y a la Virgen, quienes han sido mi guía constante y fuente de inspiración a lo largo de este camino. A mis padres, por su apoyo incondicional y su confianza en mí.

Agradezco de manera especial a mis profesores y profesoras, cuyas enseñanzas han sido esenciales en mi formación académica y en mi crecimiento profesional, en particular a mi director del trabajo de titulación: Sebastián Suarez, por su valioso tiempo y conocimientos brindados en la realización del mismo. Asimismo, quiero expresar mi gratitud a Damián Encalada, cuyo aporte ha enriquecido aún más este trabajo con sus ideas y sugerencias.

A la Universidad del Azuay, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y por otorgarme el apoyo necesario para llevar a cabo mis estudios.

Por último, quiero agradecer a la empresa Tulipano Bakery, en especial, a mi amiga Isabella Malo. Su colaboración y confianza han sido fundamentales para la realización de este trabajo.

Resumen:

Tulipano Bakery es una empresa de producción y comercialización de productos reposteros artesanales establecida en 2019 en Cuenca, Ecuador. Enfrenta una fuerte competencia local en el mercado gastronómico. Para destacar y alcanzar sus metas, se llevó a cabo un análisis inicial de la compañía y se estableció un direccionamiento estratégico claro, definiendo: visión, misión y estrategia empresarial. Se creó un modelo de planificación estratégica que establece directrices para el crecimiento actual y futuro de Tulipano Bakery, incluyendo un análisis de sus fortalezas y debilidades. Se planteó una planificación a largo y corto plazo, definiendo objetivos estratégicos para cada período, con indicadores clave de desempeño. Asimismo, se implementó el Cuadro de Mando Integral (CMI), permitiendo controlar y dar seguimiento a los objetivos. Se recomienda ejecutar el plan estratégico propuesto y llevar a cabo evaluaciones periódicas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y mantener una ventaja competitiva.

Palabras clave: CMI, direccionamiento estratégico, indicadores, objetivos, planificación estratégica.

Abstract:

Tulipano Bakery is a production and sales company for artisan pastry products established in 2019 in Cuenca, Ecuador. It faces strong local competition in the gastronomic market. To stand out and achieve its goals, an initial analysis of the company was carried out, and a clear strategic direction was established, defining: vision, mission, and business strategy. A strategic planning model was created that establishes guidelines for the current and future growth of Tulipano Bakery, including an analysis of its strengths and weaknesses. Long-term and short-term planning was proposed, defining strategic objectives for each period, with key performance indicators. In addition, the Balanced Scorecard (BSC) was implemented, allowing control and monitor the objectives. It is recommended to execute the proposed strategic plan and conduct periodic evaluations to ensure goal achievement and maintain a competitive advantage.

Keywords: BSC, indicators, objectives, strategic direction, strategic planning.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

ÍNDICE

Índice de contenido

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE SITUACION INICIAL	2
1.1 La Organización	2
1.2 Identificación y obtención de información.....	3
1.2.1 Personal.....	3
1.2.2 Productos/Servicios	4
1.2.3 Mercado	4
1.2.4 Precios o retribuciones.....	5
1.2.5 Instalaciones y recursos	5
1.2.6 Finanzas y rentabilidad	6
1.2.7 Información y comunicación.....	7
1.2.8 Toma de decisiones.....	7
1.2.9 Contingencias.....	7
1.3 Value Stream Map (VSM).....	8
1.4 Conclusiones	9
CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11
2.1 Fundamentación.....	11
2.1.1 Direccionamiento estratégico	11
2.1.2 Valores estratégicos.....	12
2.1.3 Visión.....	12
2.1.4 Misión	12
2.1.5 Estrategia empresarial.....	13
2.2 Valores Estratégicos.....	13
2.3 Visión.....	15
2.4 Misión	15
2.5 Estrategia empresarial.....	16
2.5.1 Matriz de decisión	16
2.6 Conclusiones	17
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y CMI.....	19
3.1 Fundamentación.....	19
3.1.1 Planificación a largo plazo.....	19
3.1.2 Temas estratégicos.....	20
3.1.3 Definición de Asuntos Estratégicos.....	20
3.1.4 Estrategias de valor (FO-FA-DO-DA).....	20
3.1.5 Objetivos estratégicos	21
3.1.6 Indicadores clave de desempeño	21

3.1.7 Cuadro de mando integral.....	21
3.2 Temas estratégicos.....	22
3.3 Definición de asuntos estratégicos	25
3.3.1 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos	26
3.3.2 Estrategias de valor	28
3.4 Objetivos estratégicos	28
3.5 Indicadores clave de desempeño	29
3.6 Cuadro de mando integral.....	30
3.6.1 Mapa estratégico	30
3.6.2 Tablero de control	31
3.7 Plan estratégico a largo plazo.....	33
3.8 Conclusiones	35
CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO.....	36
4.1 Fundamentación.....	36
4.1.1 Planificación a corto plazo.....	36
4.1.2 Objetivos a corto plazo	37
4.1.3 Plan operativo anual (POA)	37
4.2 Objetivos a corto plazo	38
4.3 Matriz para la implementación del plan operativo anual (POA)	39
4.4 Conclusiones	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS	47

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Definición de Valores Estratégicos	14
Tabla 2. Matriz de Decisión de Factores Estratégicos	16
Tabla 3. Matriz Temas Estratégicos	23
Tabla 4. Definición de asuntos estratégicos	25
Tabla 5. Asuntos Críticos de Tulipano Bakery	26
Tabla 6. Matriz de evaluación de asuntos estratégicos	27
Tabla 7. Definición de los indicadores clave de desempeño.....	29
Tabla 8. Tablero de Control	31
Tabla 9. Plan estratégico a largo plazo.....	33
Tabla 10. Definición de objetivos a corto plazo.....	38
Tabla 11. Matriz para la implementación del plan operativo anual.	40

Índice de Figuras

Figura 1. Layout Tulipano Bakery	6
Figura 2. Mapeo del Flujo de Valor de Tulipano Bakery	9
Figura 3. Cadena de Valor de Porter	22
Figura 4. Mapa Estratégico	30

Índice de anexos

Anexo 1: Acta de comité de planificación estratégica	47
Anexo 2: Análisis Situacional Inicial (Cuestionario).....	48
Anexo 3: Matriz FO-FA-DO-DA.....	51
Anexo 4: Estrategias de valor.....	52
Anexo 5: Objetivos estratégicos.....	57

Introducción

Tulipano Bakery es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos reposteros artesanales, fundada en el año 2019 en Cuenca, Ecuador. Actualmente, el mercado del sector gastronómico de Cuenca es agresivo y difícil de complacer, Tulipano Bakery tiene una fuerte competencia lo que representa que, a pesar de ser reconocida, debe generar una ventaja competitiva que le permita destacar en el mercado y superar a la competencia. Sin embargo, al ser una empresa relativamente nueva, carece de una dirección estratégica, una misión y visión claras, así como una estrategia empresarial definida. Esta falta de herramientas para la toma de decisiones futuras dificulta el logro de sus objetivos. Ante los desafíos y la competencia del mercado, es crucial que Tulipano Bakery desarrolle un modelo de planificación estratégica para tomar decisiones acertadas en el futuro, satisfacer a sus clientes y lograr un crecimiento rentable y óptimo.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo de planificación estratégica para Tulipano Bakery, con el propósito de establecer directrices claras para su crecimiento actual y futuro. Esto permitirá a la empresa tomar decisiones más acertadas en relación a sus procesos productivos, alineándolos con la planificación y los objetivos estratégicos. Este se basa en un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de la empresa, considerando los cambios internos y externos a los que se enfrenta en la actualidad. El enfoque integral de este trabajo es orientar la toma de decisiones de la empresa y avanzar progresivamente hacia su visión. Para ello, se establecerán cuatro objetivos específicos que se desarrollarán en cuatro capítulos. El primer capítulo se centra en un análisis inicial de la situación de la empresa, abordando nueve aspectos clave: personal, productos, mercado, precios, instalaciones y recursos, economía y finanzas, comunicación, toma de decisiones y contingencias. En el segundo capítulo, se plantea el direccionamiento estratégico de Tulipano Bakery, definiendo sus valores estratégicos con la ayuda del comité de planificación, así como la visión, la misión y la estrategia empresarial. El tercer capítulo corresponde a la planificación a largo plazo y al desarrollo del cuadro de mando integral. Se identifican los temas estratégicos y se establecen los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores clave de desempeño. Además, se elabora el cuadro de mando integral y el plan estratégico a largo plazo. Por último, el cuarto capítulo abordará la planificación a corto plazo, donde se elabora un plan operativo anual basado en las estrategias integrales de valor y los objetivos a corto plazo.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE SITUACION INICIAL

El análisis de situación inicial hace referencia a la investigación que se realiza con respecto al entorno en el que se desarrolla la empresa con el fin de conocer cómo se encuentra actualmente. Para conocer su situación actual real, y considerando una proyección a futuro, se consideran factores internos y externos teniendo como punto de partida la recolección de datos e información relevantes, con el objetivo de realizar el direccionamiento estratégico de la empresa y su planificación a corto y largo plazo. El análisis situacional inicial tiene como propósito desarrollar estrategias que permitan afrontar las situaciones que se presenten, identificando y sistematizando la información relevante levantada. Además, permite realizar un diagnóstico de la empresa previo al proceso de planificación estratégica en donde se obtiene información referente a 9 diferentes ámbitos (Coronel, 2018), los cuales se presentan a continuación.

1.1 La Organización

Tulipano Bakery es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos reposteros artesanales que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. La empresa nació en el año 2019 como un emprendimiento, sin embargo, durante la pandemia por COVID-19 se innovó y creció, por lo que actualmente busca posicionarse en el mercado nacional. Inicialmente, todos los pedidos se realizaban a domicilio o con retiro en fábrica (Av. Solano, edificios Rosenthal). No obstante, ahora cuenta con un local ubicado en la calle Francisco Sojos y Av. Paucarbamba, en donde además de entregar pedidos previamente agendados, ofrece postres personales y cafés, con modalidad *self-service*. Tulipano Bakery cuenta con un total de 5 colaboradores: 1 perteneciente al área administrativa, 1 en cocina, 2 vendedoras a medio tiempo para atención y servicio al cliente y 1 multifuncional, desempeñado por la gerente/propietaria que realiza actividades administrativas y actividades de cocina.

La empresa, dentro de su amplio portafolio de productos ofrece galletas de diferentes sabores como: nuez y chocolate, triple chocolate, red velvet, macadamia y chocolate blanco, churro, pistacho y mermelada, entre otras. Así mismo ofrece tortas de sabores como: chocolate, café con avellanas, vainilla, manjar, red velvet, limón y blueberries, entre otros sabores que pueden ser personalizados. También ofrece pies y cheesecakes de chocolate, kínder y oreo, limón, manzana, frutos rojos, maracuyá, etc. Entre su portafolio también tiene otros productos de dulce como brownies, blondies,

barras de limón, alfajores, cupcakes y cakes, y ciertos productos de sal como quiches y canastas de hojaldre.

1.2 Identificación y obtención de información

Para la identificación y obtención de información se estableció el comité de planeación estratégica, un grupo de trabajo multifuncional conformado por 4 colaboradores de la empresa: Gerente/propietaria, administradora, colaboradora de cocina y vendedor (Anexo 1). Para ello, se realizó una entrevista guiada en base a un cuestionario de 45 preguntas previamente realizado (Anexo 2), en donde la información fue recopilada en base a 9 ámbitos tanto internos como externos: personal, productos y servicios, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias; en donde la información obtenida para cada uno de estos es la siguiente:

1.2.1 Personal

El corto tiempo y poco personal que tiene la empresa trae consigo que la gerencia sea quien ejerza múltiples roles. En la actualidad, la organización cuenta con personal idóneo, sin embargo, Tulipano Bakery considera que le falta más personal puesto que actualmente se compone de 5 colaboradores: 1 administrativo a tiempo completo, 1 pastelera a tiempo completo, 2 vendedoras a medio tiempo para atención y servicio al cliente y 1 multifuncional, desempeñado por la gerente/propietaria que realiza actividades administrativas, actividades de cocina y de servicio y venta al público. El servicio de *delivery* se encuentra subcontratado.

Al momento de contratar a los colaboradores, se procura que los mismos tengan las capacidades y habilidades necesarias que requiere el puesto el trabajo, con el fin de garantizar una buena experiencia para los clientes. Como la empresa ha crecido notablemente en el último año, se identifica que hace falta 1 trabajador más en cocina. Las prestaciones de Tulipano Bakery si cumplen con la ley y son comparables con las de sus competidores debido a que cuentan con los permisos necesarios para la realización de sus labores, así como con el cumplimiento de las obligaciones patronales y la afiliación al IESS de todos sus colaboradores. El personal se siente satisfecho, pues se les da un trato justo con todos los beneficios de ley, a pesar de que actualmente la empresa no cuenta con ningún plan de incentivos ni reconocimientos.

Tulipano Bakery considera que el desarrollo organizacional es un factor muy importante para la organización, es por ello que realiza una selección y reclutamiento efectivo del personal, además, partiendo de la información que recibe de empleados o clientes, la empresa realiza los ajustes necesarios para evitar que esos inconvenientes puedan evolucionar. Por otra parte, el trabajo debe ser liderado de buena manera por parte de la gerencia.

1.2.2 Productos/Servicios

El producto preferido por los clientes, considerado como producto estrella para Tulipano Bakery son las galletas, de sus 4 sabores, seguido por la torta de limón, el cheesecake de frutos rojos y los brownies. La empresa lanza nuevos productos cada cierto tiempo, en donde dependiendo del éxito de sus ventas, este puede formar parte del portafolio de productos o no. Generalmente, se realiza de manera mensual con el lanzamiento del "producto del mes". El valor agregado de sus productos es el sabor, la buena presentación y la innovación. Si bien no se ha medido el nivel de productividad, se puede decir que es alto, debido a que se aprovechan todos los factores productivos como los recursos e insumos de una manera eficiente y eficaz. De igual manera, se considera que la calidad de los productos es alta debido a las referencias y recomendaciones de los clientes, y al poco porcentaje de desperdicios que existe en la empresa.

1.2.3 Mercado

El mercado está conformado por los clientes, los proveedores, los competidores, los esfuerzos de competitividad y la participación de mercado. Tulipano Bakery atiende al mercado del sector gastronómico repostero de la ciudad de Cuenca. Sus principales clientes son las personas con gusto por el dulce, con un nivel socio-económico medio, medio-alto y bajo. Entre los diferentes proveedores se encuentra Supermaxi, el mercado 27 de febrero y Nutri Leche; en donde se consiguen varias de las materias primas como lo es el azúcar, mantequilla, frutas, chocolate, leche, entre otros productos. De igual manera, cuenta con otros proveedores más pequeños como la distribuidora de Coberchoc, Harina Santa Lucia, gpk, el proveedor de frutos secos, entre otros.

Los principales competidores de Tulipano Bakery son todas aquellas empresas pequeñas que tienen el mismo modelo de negocio y ofrecen productos reposteros artesanales. Tanto los clientes como la competencia, tienen una buena percepción de los

productos que ofrece la organización, pues consideran que son productos con alta calidad, además de considerar a Tulipano como una marca hecha con mucho amor, bien elaborada y con sabores nuevos y diferentes. Su nivel de competitividad y participación de mercado es alto, puesto que varios clientes están fidelizados y se han mantenido desde el principio de la organización, además de que existen muchos nuevos clientes. Sin embargo, deben seguir encontrando clientes potenciales y fidelizándolos debido a que actualmente existe un alto nivel competitivo para Tulipano Bakery.

1.2.4 Precios o retribuciones

Los precios fueron establecidos en base a cuatro criterios: costos, calidad, valor agregado y competencia. No existe una negociación de los precios, debido a que son fijos y accesibles. Además, se considera que los precios son similares a los de la competencia, a pesar de que en ciertos productos el rango de precio puede variar, este rango de diferencia va a ser pequeño. Los precios de venta están relacionados directamente con la calidad, debido a que esta es uno de los 4 factores que se establecieron para definir el precio los productos.

Tanto los clientes como los competidores de Tulipano Bakery, consideran que los precios son accesibles, además de que estos se encuentran señalados y se indican antes de la compra. Sin embargo, si existiese una mala percepción de los precios establecidos por parte del cliente, se le explicaría oportunamente el motivo del precio.

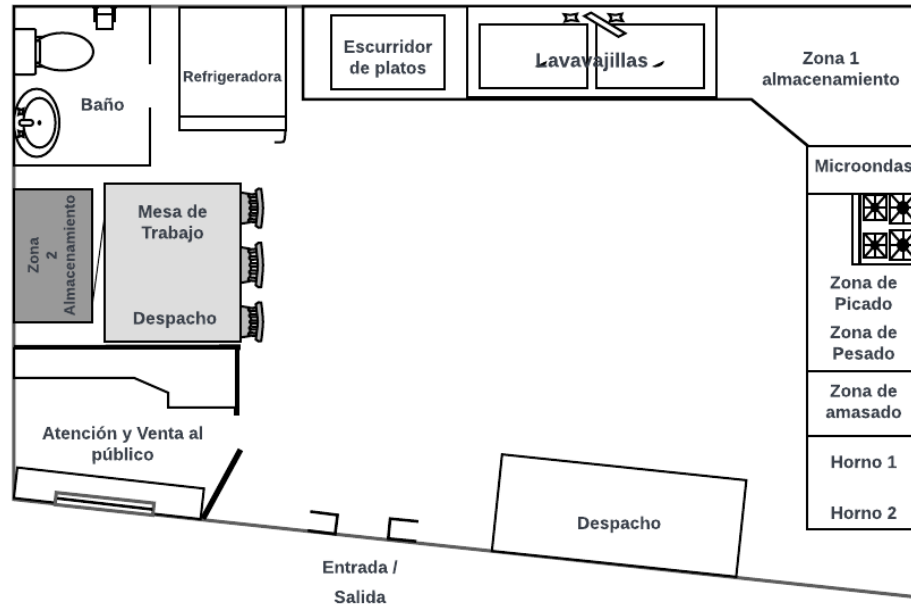
1.2.5 Instalaciones y recursos

La infraestructura física con la que cuenta Tulipano Bakery es reducida, por lo que no puede desarrollar sus actividades de la mejor manera. A pesar de que los equipos son profesionales para el ámbito en el que se desarrolla la empresa, se podría mejorar en cuanto a tecnología. La empresa trata de ser amigable con el medio ambiente a través de las 3R del reciclaje, reciclando y reusando envases, fundas, botellas, empaques, entre otros.

Con el fin de gestionar el capital intelectual y la inteligencia del negocio, se plantea como requisito que los colaboradores tengan experiencia en el área, además, se procura dividir las actividades de producción con el fin de evitar plagio de las recetas. A pesar de que se quisiera contar con empleados multifuncionales, el factor económico es un

limitante por el elevado costo de capacitación. Actualmente, no se cuenta con mayor infraestructura, sin embargo, se espera en un futuro poder hacerlo.

Figura 1
Layout Tulipano Bakery.



Fuente: Elaboración Propia.

1.2.6 Finanzas y rentabilidad

Actualmente, la capacidad de reacción de la empresa, frente a necesidades de inversión y/o desinversión es baja. Esto se debe a que la empresa recientemente realizó una fuerte inversión para la apertura de su nuevo local, por lo que ahora la organización no cuenta con ningún respaldo económico suficiente. En donde la naturaleza de la estructura de capital y liquidez es propia, puesto a que no se cuenta con accionistas ni inversionistas. Por el momento, la organización cuenta con una baja liquidez, la cual le permite continuar con sus operaciones diarias.

Por otra parte, los riesgos financieros a los que se encuentra expuesta la empresa hacen referencia al aumento de precio de la materia prima e insumos, que hoy en día se encuentran en constante cambio, así como la situación actual del país, que puede representar un fuerte riesgo financiero para la empresa. La economía y finanzas de Tulipano Bakery son controladas mediante declaraciones al SRI, manejadas por la colaboradora administrativa de la empresa, así como por la gerente/propietaria, quien es

la persona encargada de la de la toma de decisiones financieras. Además, cuenta con un contador externo por horas quien les ayuda con el manejo de la economía de la empresa en caso de requerirlo. No se conoce con exactitud cuál es la tendencia de la rentabilidad y/o rendimiento de la empresa, sin embargo, se sabe que esta es positiva.

1.2.7 Información y comunicación

Las fuentes de información sobre el entorno con las que cuenta Tulipano Bakery son las redes sociales, en donde se ofrece y promociona el producto al cliente. Se prioriza la información en base a los valores de la empresa, y en relación a lo que se quiere que el cliente capte de la misma. Aún no se cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna, por lo que actualmente se contacta a los colaboradores de la organización a través de llamadas telefónicas o WhatsApp en caso de ser necesario. Sin embargo, sí cuenta con un sistema de comunicación externa; a través de redes sociales. No se ha realizado una evaluación sobre la efectividad de los sistemas informáticos ni los sistemas comunicacionales.

1.2.8 Toma de decisiones

En este aspecto se considera los niveles de decisión y de participación del personal. No se cuenta con un proceso de toma de decisiones estructurado, la gerente/propietaria es quien toma la mayor parte de decisiones, sin embargo, lo hace con la ayuda de personas que apoyan y conocen el negocio, considerando lo mejor para el cliente. Sin embargo, las decisiones claves de la organización son tomadas únicamente por la gerente/propietaria, en base a lo que le pueda gustar al cliente, pero tratando de no perjudicar a la empresa (tiempo y dinero). La información con la que se cuenta es usada por la organización para ayudar a definir el siguiente producto que se creará, aunque la mayoría de decisiones son basadas en la percepción y experiencia de la gerente/propietaria por lo que el grado de participación por parte del personal es nulo, a excepción de la colaboradora administrativa, de quién sí se considera la opinión para la toma de decisiones.

1.2.9 Contingencias

Las contingencias hacen referencia a las acciones que tomaría la empresa ante un evento negativo o inesperado que ocurra con relación al interior o al exterior de la misma. Las acciones que tomaría la organización ante cambios imprevistos y críticos en cuanto a personal y recursos sería la capacitación y actualización de nuevos métodos de todo el

personal, siendo indispensable para afrontar posibles problemas que se puedan presentar, por lo que sería importante capacitar a los empleados para que se vuelvan multifuncionales. Al tratarse de una empresa de producción artesanal, los cambios en los procesos utilizados no representarían un riesgo para la organización debido a que serían de fácil adaptación. Los productos podrían estar sujetos a cambios en base a la disponibilidad de la materia prima, por lo que se podría contar con un stock de ciertos materiales que se conocen que podrían escasear o variar su precio de acuerdo a la temporada, o se puede realizar ese producto solo por la temporada en la que sea conveniente.

En cuanto a los imprevistos y cambios críticos en el mercado, se debería innovar en los servicios y productos ofrecidos por Tulipano Bakery, analizando qué es lo que el mercado busca y satisfaciendo al cliente. Además, se implementarían más campañas de marketing, así como la utilización de plataformas digitales. Finalmente, se coordinaría la producción con inventarios de seguridad para los imprevistos que pudiesen presentarse en el macro entorno y stakeholders, así como la elaboración de una base de posibles nuevos proveedores.

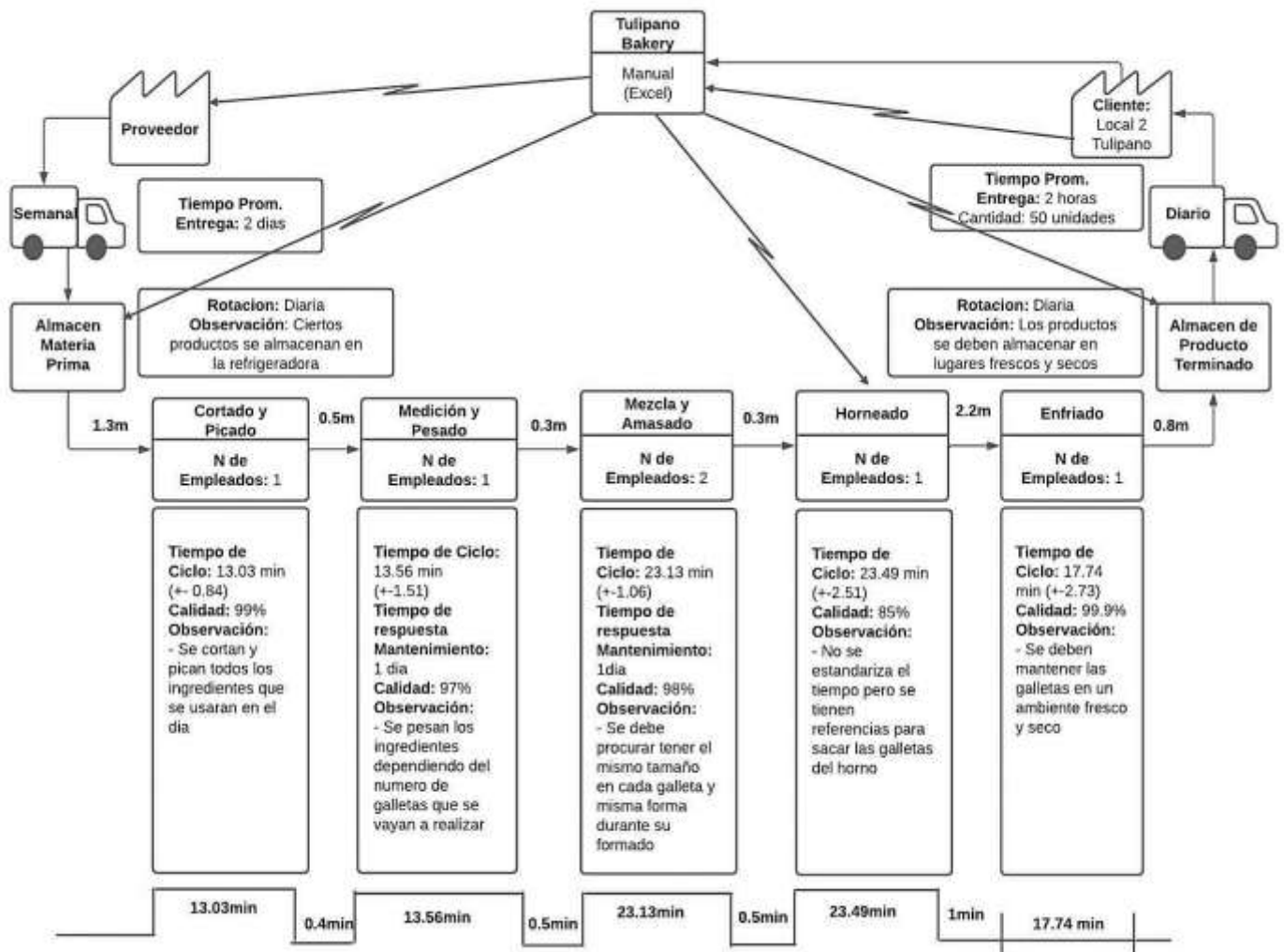
1.3 Value Stream Map (VSM)

El Mapeo del Flujo de Valor, mejor conocido como VSM (*Value Stream Mapping*), es una herramienta que hace parte de la filosofía *Lean Manufacturing*, la cual permite desarrollar un mapa o una representación visual del flujo de valor de una empresa, tanto del flujo de materiales e información en el sistema de producción, como de las actividades que agregan valor como las que no agregan valor, necesarias para producir un producto, desde los proveedores de insumos hasta la entrega del producto al cliente. El VSM es la herramienta más idónea para el análisis de la situación presente, con la cual, se puede tener una visión completa de la empresa y de sus procesos (Pérez Beteta, 2006).

Esta herramienta permitió realizar un mapeo general de la empresa, sobre sus procesos, proveedores y clientes, así como identificar el cuello de botella y la distancia entre los procesos. De igual manera se aplicó una línea temporal para identificar cuáles son los procesos que agregan valor y cuáles no en cuanto al cliente. Es importante mencionar que el VSM se desarrolló por 1 lote de galletas, que contiene 50 unidades, siendo este el producto estrella de Tulipano Bakery, donde se identificó al proveedor y al cliente principal, así como las conexiones físicas y digitales. Se identificó que el proceso

cuello de botella es el proceso de Horneado con un tiempo de ciclo de 23.49 minutos y una desviación de +/- 2.51 minutos. La mayoría de los controles de la empresa se llevan a cabo de forma digital a través de un software manual en Excel.

Figura 2
Maapeo del Flujo de Valor de Tulipano Bakery.



Fuente: Elaboración Propia.

1.4 Conclusiones

Tras analizar los datos e información pertinentes, se evaluó la situación inicial de Tulipano Bakery con el propósito de comprender su funcionamiento y entorno, y así desarrollar estrategias para enfrentar los desafíos actuales. Se examinaron nueve áreas clave, que incluyeron aspectos como la organización, personal, productos y servicios, mercado, precios, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, y toma de decisiones.

Como resultado, en relación al personal, se concluyó la necesidad de contratar más empleados para gestionar las operaciones diarias. Asimismo, se resaltó la importancia de mantener relaciones sólidas con los clientes para fidelizarlos, considerando la intensa competencia del mercado. En cuanto a las instalaciones y recursos, se identificó la limitada infraestructura física y la protección del capital intelectual y recetas como aspectos clave. A nivel financiero, la liquidez actual es baja debido a recientes inversiones en un nuevo local, pero se espera una rentabilidad positiva en los próximos meses, aunque existe el riesgo de aumento de precios de la materia prima debido a la inflación. Además, se observó la falta de un proceso estructurado para la toma de decisiones, ya que estas se basan únicamente en la experiencia y percepción de la gerente/propietaria.

Por otra parte, a través del Mapeo del Flujo de Valor, se identificó al proceso de horneado como el cuello de botella, con un tiempo de ciclo de 23.49 minutos y que, a excepción del proceso de enfriado, todos los demás procesos agregan valor. Se evidenció, además, que la mayoría de los controles se realizan digitalmente mediante un software manual en Excel, lo que sugiere la necesidad de mejorar los sistemas y herramientas de gestión de la información.

En conclusión, se han identificado las áreas de mejora en Tulipano Bakery que pueden ser abordadas mediante un plan estratégico. Se ha reconocido la capacidad de la empresa para innovar en sus productos y su rápido crecimiento constante en los últimos tres años, lo que proporciona una base sólida para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades futuras.

CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Fundamentación

El proceso de planeación estratégica está compuesto por tres etapas, las cuales deben cumplirse de manera secuencial y sistemática. Para ello, es importante comprender que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo y establece planes de acción en el corto plazo para lograr sus objetivos y metas mediante el uso efectivo de sus recursos. Además, implica la evaluación sistemática de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como de las oportunidades y amenazas externas que puedan afectar su desempeño en el futuro.

Para llevar a cabo la primera etapa del proceso de planeación estratégica, es decir el establecimiento de la dirección estratégica, es más una cuestión de arte que de ciencia. Los resultados que se espera obtener de esta etapa se expresan a través de las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial (Coronel, 2018).

2.1.1 Direccionamiento estratégico

Según Camacho (2002), el direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a los gerentes promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección, así como determinar un rumbo claro. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la planeación tradicional, puesto que trata de dar elementos a los directivos a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno y las situaciones complejas que su actividad requiere.

Del mismo modo, Thompson y Stricklandla (2004) definen a la dirección estratégica como el proceso administrativo de crear una visión, establecer objetivos y formular y ejecutar una estrategia, de los cuales se puede realizar ajustes correctivos en el transcurso del tiempo.

En la actualidad, el direccionamiento estratégico se considera una herramienta fundamental para la gestión eficaz de las organizaciones, debido a que les permite adaptarse a un entorno cambiante y cada vez más competitivo. Al establecer una dirección clara y definir objetivos y estrategias específicas, las organizaciones pueden enfocar sus recursos y esfuerzos en lograr resultados que sean relevantes y sostenibles en el tiempo. El proceso de direccionamiento estratégico implica la evaluación de las fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas de la organización (análisis FODA), la definición de la visión y misión, la identificación de los objetivos y metas a largo plazo, la definición de las estrategias y planes de acción, la asignación de recursos y la implementación y monitoreo del plan. Es decir, el direccionamiento estratégico es un proceso clave para el éxito de una organización, porque permite establecer una dirección clara y definir objetivos y estrategias específicas para lograrlos.

2.1.2 Valores estratégicos

Los valores estratégicos en una organización la manera en que se entiende y se espera que se realice el trabajo, así como la razón detrás de este enfoque. Estas creencias filosóficas son mantenidas por los líderes de la organización y deben estar alineados a la Visión y Misión de la empresa. Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que tienden a condicionar el comportamiento del grupo y generalmente persisten durante un largo período de tiempo. por tanto, la definición de los valores le corresponde a los responsables de la organización y es tarea de los líderes definir y comunicar estos valores de manera efectiva para convertirlos en acciones concretas (Martos Calpena, 2009).

2.1.3 Visión

La visión es la dirección a la cual se dirige la empresa a largo plazo en un horizonte de tiempo de 3 a 5 años y la cual proporciona una guía para orientar las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento y la competitividad. Se debe considerar cómo la compañía va a satisfacer las necesidades de los clientes a futuro y cómo evolucionar el modelo de negocio para poder crecer y tener éxito. La visión es la representación, con el mayor grado de fidelidad, de la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea percibida en el futuro por sus diversos grupos de interés, como clientes, accionistas, empleados, competidores, otros *stakeholders* y la sociedad en general. (Thompson I. , 2006).

2.1.4 Misión

La misión de una empresa u organización es el motivo, propósito o razón de ser de su existencia, que define lo que quiere lograr en su entorno social, lo que pretende hacer y para quién lo hará. Esta misión está influenciada por factores como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o propietarios, factores externos y

recursos disponibles. La misión describe el procedimiento que la organización ha decidido emplear para avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y demás grupos de interés, en línea con sus valores estratégicos y visión. La misión sirve como guía para la toma de decisiones y acciones organizacionales importantes en el corto plazo, y ayuda a mantener un sistema de comunicación efectivo con los clientes, proveedores y la sociedad en general. En resumen, la misión es esencial para mantener el propósito general de la organización y enfocar los esfuerzos hacia ese fin (Thompson I. , 2006).

2.1.5 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial hace referencia a la manera en que una empresa utiliza sus recursos y esfuerzos para lograr sus objetivos, a través de la búsqueda deliberada de un plan de acción que le permita crear y mantener ventajas competitivas en su entorno. Esta estrategia se compone de elementos internos y externos, donde los externos se refieren a cómo la empresa puede ser efectiva y competitiva en el mercado, mientras que los internos se refieren a cómo la organización debe estructurarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Los elementos externos incluyen la identificación de necesidades de los clientes, la diferenciación de la competencia, la oferta de productos y servicios, la defensa contra los movimientos competitivos y la adaptación a las tendencias de la industria, economía y movimientos políticos y sociales. Los elementos internos implican la organización de las diferentes partes de la empresa, como personas, departamentos y actividades, para alcanzar y mantener esa ventaja competitiva (Fernandez, 2012).

2.2 Valores Estratégicos

Con el fin de establecer los valores estratégicos de Tulipano Bakery, se llevó a cabo una sesión de lluvia de ideas con el comité de planificación estratégica previamente seleccionado. Durante la sesión, se consideraron tanto los valores asociados con la empresa como aquellos que la hacen destacar, lo que resultó en una lista inicial de valores. Luego, se asignó una ponderación a cada uno de ellos en función de su importancia, utilizando una escala de cinco columnas que va desde "no importante" hasta "sumamente importante". Los valores que se ubicaron en la columna 5 se consideraron como valores estratégicos.

Tabla 1
Matriz de Definición de Valores Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Respeto					X	El respeto interno (con empleados) y externo (con clientes) siempre va a ser un valor primordial dentro de Tulipano Bakery.
Honestidad				X		
Confianza					X	Generar confianza con los clientes, mostrándonos como una empresa seria con el mercado al cumplir con lo que se ofrece en tiempo de entrega y calidad de producto.
Empatía				X		
Paciencia			X			
Amabilidad					X	Ser amables con los clientes siempre será un factor destacable de Tulipano Bakery, así como dentro del equipo de trabajo.
Puntualidad					X	La puntualidad con la entrega de pedidos, así como con los horarios de trabajo es un valor muy importante para Tulipano Bakery, lo que le permitirá satisfacer a los clientes.
Innovación de productos				X		
Calidad de los productos					X	Tulipano Bakery ofrece productos de alta calidad para que el cliente siempre se encuentre satisfecho con su compra.
Lealtad				X		
Compromiso				X		
Trabajo en equipo					X	Trabajar en equipo es fundamental para el desarrollo y comunicación dentro del equipo de Tulipano Bakery.
Pasión					X	Ser apasionados con el trabajo que se realiza día a día es lo que hace que Tulipano se encuentre en constante crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Los valores estratégicos declarados para Tulipano Bakery son los siguientes:

- **Respeto:** El respeto interno (con empleados) y externo (con clientes) siempre va a ser un valor primordial dentro de Tulipano Bakery.
- **Confianza:** Generar confianza con los clientes, mostrándonos como una empresa seria con el mercado al cumplir con lo que se ofrece en tiempo de entrega y calidad de producto.
- **Amabilidad:** Ser amables con los clientes siempre será un factor destacable de Tulipano Bakery, así como dentro del equipo de trabajo.
- **Puntualidad:** La puntualidad con la entrega de pedidos, así como con los horarios de trabajo es un valor muy importante para Tulipano Bakery, lo que le permitirá satisfacer a los clientes.
- **Calidad de los productos:** Tulipano Bakery ofrece productos de alta calidad para que el cliente siempre se encuentre satisfecho con su compra.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar en equipo es fundamental para el desarrollo y comunicación dentro del equipo de Tulipano Bakery.

- **Pasión:** Ser apasionados con el trabajo que se realiza día a día es lo que hace que Tulipano se encuentre en constante crecimiento.

2.3 Visión

La visión de una organización está enfocada en el futuro de la misma y representa cómo la alta dirección espera que la empresa sea vista. La visión es intuitiva y distintiva para la empresa, y está enmarcada por sus valores estratégicos. Es importante que la visión sea comunicada, compartida, entendida y aceptada por todo el personal de la organización. Para declarar la visión, se respondieron a preguntas como "¿Quiénes somos?", "¿A dónde queremos llegar en un plazo establecido?" y "¿Por qué queremos lograr ese futuro deseado?". Después de responderlas, se definió que la visión de Tulipano Bakery es:

“Tulipano Bakery es un emprendimiento que busca convertirse en una empresa reconocida nivel nacional como productora y comercializadora de productos reposteros artesanales en los próximos 5 años, apuntando a ser una empresa que genere conciencia ambiental, brindando productos de calidad que satisfagan al cliente y generando empleos que demuestren el talento ecuatoriano”.

2.4 Misión

El tercer componente de la dirección estratégica es la misión de la empresa, la cual debe ser declarada en conjunto con la visión y basada directamente en ella. La misión describe el "cómo" la organización ha decidido avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y otros stakeholders, dentro del marco de sus valores estratégicos y su visión. A diferencia de la visión, la misión se enfoca internamente en la organización. La misión declarada para Tulipano Bakery es la siguiente:

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos reposteros artesanales de alta calidad que busca diferenciarse por la innovación constante, así como aportar valor para sus clientes. Buscamos impactar al desarrollo en la sociedad y promover el aprendizaje continuo de todo el grupo de trabajo, además de mantener buenas relaciones con clientes, proveedores y trabajadores, promoviendo y fortaleciendo valores como el respeto, amabilidad, empatía, puntualidad, trabajo en equipo y calidad”.

2.5 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial tiene como principal objetivo el crear valor para los grupos de interés. Para definir el orden de importancia de los factores estratégicos y determinar la fuerza impulsora y los factores clave de éxito, se puede utilizar la matriz de decisión.

2.5.1 Matriz de decisión

En la matriz de factores estratégicos, se registran los factores relevantes para la organización en filas y columnas. Se recomienda limitar su identificación a ocho factores para facilitar los procesos de planificación y ejecución. A continuación, se establece el orden de importancia de los factores estratégicos mediante la comparación entre ellos, asignando el número 1 si la importancia del factor en una fila es mayor que la del factor en una columna, y 0 en caso contrario, solo trabajando en la matriz triangular superior. Luego, se determina la fuerza impulsora de la organización y los factores clave de éxito.

Tabla 2
Matriz de Decisión de Factores Estratégicos

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Contratación de personal	Vinculación de clientes	Crecimiento / Tamaño	Liderazgo en calidad	Enfocarse a un nicho de mercado	Alianzas estratégicas con proveedores	Logística	Control de los procesos	Horizontales (unos)
Contratación de personal			1		1				2
Vinculación de clientes			1		1			1	3
Crecimiento / Tamaño								1	1
Liderazgo en calidad					1		1		2
Enfocarse a un nicho de mercado								1	1
Alianzas estratégicas con proveedores								1	1
Logística								1	1
Control de los procesos									0
Verticales (blancos)	0	1	0	3	1	5	5	2	
Horizontales (unos)	2	3	1	2	1	1	1	0	
Total	2	4	1	5	2	6	6	2	
Orden de importancia	6	4	8	3	7	2	1	5	

Fuente: Elaboración propia.

- **Fuerza impulsora:** Logística.
- **Factores clave de éxito:**
 - Alianzas estratégicas con proveedores.
 - Liderazgo en calidad.
 - Vinculación de clientes.
 - Control de los procesos.

Por último, se formula e implementa la estrategia empresarial.

“Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en una logística eficiente tanto interna como externa, presentando alianzas estratégicas con diversos proveedores, para así lograr un liderazgo en la calidad de nuestro producto y servicio, incluyendo la vinculación de los clientes para un control de los procesos adecuado y eficiente”.

2.6 Conclusiones

Después de llevar a cabo la etapa de direccionamiento estratégico en Tulipano Bakery, se llega a la conclusión de que los valores más importantes para esta organización son el respeto, la confianza, la amabilidad, la puntualidad, la calidad de los productos, el trabajo en equipo y la pasión. Estos valores fundamentales se reflejan tanto en su visión como en su misión.

La visión de Tulipano Bakery, establecida para un plazo de cinco años, es convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de productos reposteros artesanales. Además, aspira a generar conciencia ambiental y ofrecer productos de calidad que satisfagan a los clientes, al tiempo que crea empleos que demuestren el talento ecuatoriano. Por otro lado, la misión de Tulipano Bakery se enfoca en la producción y comercialización de productos reposteros de alta calidad, diferenciándose a través de la constante innovación y brindando valor a sus clientes. Asimismo, busca impactar en el desarrollo de la sociedad, promoviendo el aprendizaje continuo de su equipo de trabajo y manteniendo relaciones sólidas con clientes, proveedores y empleados. En resumen, la misión se centra en crear valor interno y externo dentro del marco de sus valores estratégicos.

La estrategia empresarial de Tulipano Bakery se basa en una logística eficiente, el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores, el liderazgo en calidad, la

vinculación con los clientes y el control de los procesos. Estos elementos estratégicos se implementarán para lograr el éxito y crear valor para los grupos de interés de la organización.

En conjunto, Tulipano Bakery ha establecido una dirección clara y un enfoque estratégico sólido que se alinea con sus valores fundamentales. Con estos elementos, la empresa busca destacar en su industria y alcanzar el éxito deseado.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y CMI

3.1 Fundamentación

En la actualidad, la viabilidad de las empresas se define por su capacidad para evaluar y responder con eficacia a los resultados inmediatos. Para lograr el éxito, es fundamental contar con procesos formales de planificación y medición, no obstante, en la cultura gerencial, particularmente en las pequeñas y medianas empresas, todavía no se ha adoptado ampliamente la planificación estratégica. En lugar de enfocarse en la planificación estratégica a largo plazo, estas empresas prefieren obtener resultados inmediatos, lo que conduce a descuidar la planificación estratégica y a una falta de transferencia de conocimiento a los miembros de la organización.

En particular, las Pymes carecen de procesos formales de planificación estratégica, lo que dificulta establecer metas específicas y precisas. Por ende, suelen operar basándose en proyectos y decisiones concretas. Sin embargo, la planificación estratégica a largo plazo les permitiría definir objetivos claros y específicos, lo que facilitaría la toma de decisiones y la priorización de actividades. De esta manera, la empresa podría mantenerse enfocada en su visión a largo plazo y alinear todos sus recursos para alcanzar sus metas. Asimismo, es fundamental evaluar el progreso y el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias y actividades en consecuencia. Para mejorar la planificación estratégica en estas empresas, se pueden emplear herramientas como el cuadro de mando integral o la implementación de sistemas de mejora continua. Estos instrumentos garantizan que la empresa trabaje hacia objetivos estratégicos claros y a largo plazo, midan y controlen los resultados, se comuniquen de manera efectiva y tomen decisiones informadas (Valencia Maldonado & Erazo, 2016).

3.1.1 Planificación a largo plazo

Una vez que se ha establecido la dirección estratégica de una organización, incluyendo su misión, visión, valores y estrategia empresarial, se dispone de los cimientos necesarios para llevar a cabo la planificación a largo plazo. Este proceso implica la determinación y gestión del estado futuro que la organización busca alcanzar en el largo plazo, basándose en su dirección estratégica, el cual no se trata simplemente de pensar en

decisiones futuras, sino de considerar el futuro que resultará de las decisiones tomadas en el presente (Blanco, 2020).

3.1.2 Temas estratégicos

Los temas estratégicos son procesos y áreas de gestión fundamentales para la estrategia empresarial, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos y cuya atención prioritaria es crucial para el éxito de la empresa. Estos temas incluyen procesos organizacionales, estratégicos, clave o de apoyo, así como áreas estratégicas de gestión que sustentan la implementación de la estrategia empresarial en consonancia con la misión, visión y valores estratégicos. La identificación y definición de estos temas deben surgir de un análisis de la cadena de valor de la empresa, y comúnmente requieren de una gestión a largo plazo. Para asegurar una descripción clara y precisa, es importante involucrar a todos los participantes en el proceso estratégico bajo la coordinación del comité de planeación estratégica (Coronel, 2018).

3.1.3 Definición de Asuntos Estratégicos

Los asuntos estratégicos son temas internos y externos de interés organizacional que están contenidos en los temas críticos y afectarán el cumplimiento futuro de la visión, misión y estrategia empresarial, basados en los valores estratégicos declarados. Estos asuntos son importantes para formular objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño, y crear el plan estratégico de la empresa. Es necesario analizar tanto asuntos estratégicos internos como externos, siendo estos últimos aquellos factores externos que son importantes para la organización y pueden influir directamente en el éxito de la estrategia empresarial. Para facilitar su estudio, estos asuntos se dividen en dos grupos: oportunidades y amenazas. De los asuntos estratégicos se seleccionan los asuntos críticos, que son aquellos asuntos cuya gestión permitirá proyectar el crecimiento y la competitividad de la empresa (Coronel, 2018).

3.1.4 Estrategias de valor (FO-FA-DO-DA)

Las estrategias de valor representan propuestas de acción que tienen como objetivo principal potenciar y gestionar la vinculación entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, según se indica en los números 1 de la matriz FO, FA, DO, DA. Estas estrategias buscan maximizar la robustez estratégica de los asuntos críticos

mediante la implementación de iniciativas específicas para cada uno de ellos (Coronel, 2018).

3.1.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos que se establecen a largo plazo con el fin de lograr la misión de la organización. Para cumplir con estos objetivos, la planificación estratégica busca establecer metas coherentes en el largo, mediano y corto plazo, tratando de lograrlas con el menor costo posible. Por lo tanto, para ser efectivos, los objetivos estratégicos deben cumplir con los criterios *SMART*: ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Estos objetivos estratégicos son las definiciones y descripciones de los logros estratégicos que se espera alcanzar en el futuro de la empresa, mediante la implementación de estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos establecidos (Valencia, 2016).

3.1.6 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores son una herramienta crucial para mejorar el desempeño de una organización. Según menciona Thomson (1824-1907), "lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar". Con el fin de expresar los objetivos de una organización de manera cuantificable, resulta indispensable establecer indicadores que permitan concretarlos en términos medibles. Los indicadores clave de desempeño (*KPI*) desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que describen, miden, controlan, gestionan y mejoran prácticamente todo lo que hace una organización. Además, al monitorear continuamente estos indicadores, es posible detectar tendencias o valores irregulares e implementar medidas preventivas o correctivas para mantener el desempeño en línea con los objetivos establecidos (Mora García, 2007).

3.1.7 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que proporciona información periódica sobre el progreso de los objetivos establecidos mediante indicadores, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y convertir la estrategia de la organización en objetivos concretos. Además, el CMI es un sistema de gestión estratégico que alinea a todo el personal con la organización y su dirección estratégica, lo que permite una implementación efectiva de la estrategia empresarial. Para lograrlo, es importante presentar información equilibrada y oportuna, y mantener una comunicación

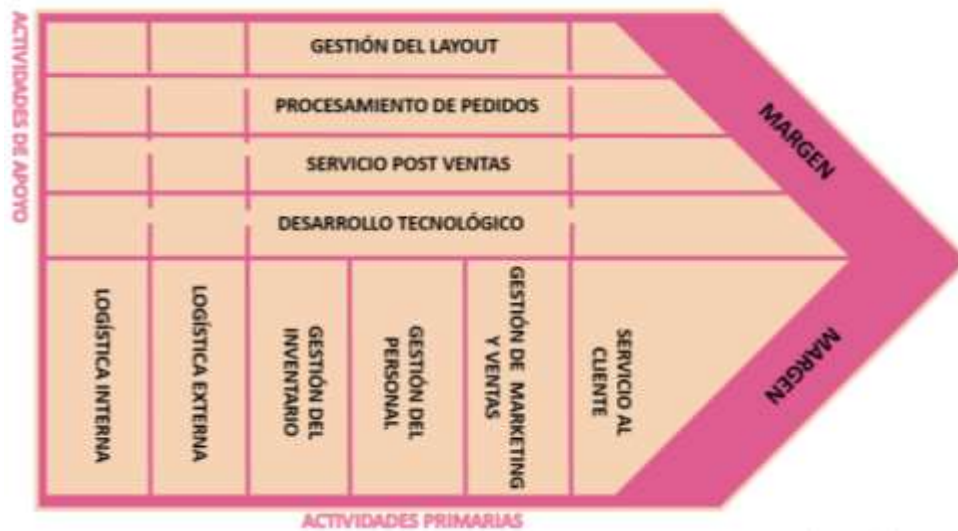
abierta que permita tomar decisiones apropiadas en todas las áreas, y que, además, involucre a todas las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI consta de cuatro perspectivas: económica y financiera, cliente y otros *stakeholders*, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De esta manera, se pueden evaluar los resultados de la organización desde distintos ángulos y abordarlos de forma integral para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos (Kaplan & Norton, 2009).

3.2 Temas estratégicos

Previo a la definición de los temas estratégicos, se realizó un análisis de la cadena valor de Porter de Tulipano Bakery, la cual ayudó a establecer los temas estratégicos de interés. En la cadena de valor se clasifican las actividades tanto primarias como de apoyo, presentando como actividades primarias: la logística interna, logística externa, gestión del inventario, gestión del personal, gestión de marketing y ventas y servicio al cliente; y como actividades de apoyo: la gestión del Layout, el procesamiento de pedidos, el servicio post venta y el desarrollo tecnológico.

Figura 3
Cadena de Valor de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Michael Porter (1996).

Tras la elaboración del esquema de la cadena de valor, se procedió a definir los temas estratégicos mediante una matriz. En colaboración con el comité de planeación

estratégica, se identificaron 17 temas estratégicos, en base a las cuatro perspectivas propuestas por R. Kaplan y D. Norton: económica y financiera, del cliente y otros *stakeholders*, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. En esta matriz se listan los temas estratégicos y se les asigna una ponderación de A, B o C, según corresponda. La ponderación A representa la importancia más alta, mientras que la C refleja la importancia más baja.

Tabla 3
Matriz Temas Estratégicos

Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
	A	B	C	
Valor de Clientes	A			La percepción de lo que vale un producto o servicio para un cliente frente a las posibles alternativas.
Calidad	A			Confianza que el producto aporte al cliente, de tal manera que inflencie en la percepción del valor.
Abastecimiento	A			Proceso de adquirir los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de Tulipano Bakery.
Distribución Interna	A			Hace referencia a cómo se distribuyen los distintos equipos y áreas de trabajo dentro de la fábrica.
Distribución Externa	A			Es la forma en que se distribuyen los productos o servicios a los clientes.
Selección de clientes		B		
Retención de clientes	A			Aumento del tiempo de vida de los clientes, manteniendolos fidelizados con la marca a largo plazo.
Lanzamiento de productos	A			Proceso que tiene como fin introducir un nuevo producto al mercado.
Responsabilidad social		B		
Liderazgo	A			Capacidad de una persona para influir, guiar y motivar a otros individuos o grupos para lograr objetivos comunes.
Trabajo en equipo	A			Trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común.
Ingresos	A			Es toda aquella ganancia que se recibe por la venta de un bien o servicio, que generalmente se hace efectiva mediante un cobro monetario.
Precio		B		
Marca	A			Es la identidad visual y/o verbal que se utiliza para identificar a Tulipano Bakery. Es un conjunto de elementos (nombre, logo, símbolo, diseño, colores, etc.) que la representan y que le permiten diferenciarse de los demás competidores en el mercado.
Producción		B		
Identificación de oportunidades	A			Proceso de encontrar nuevas posibilidades o necesidades en el mercado que pueden ser aprovechadas para mejorar la empresa. Le permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y ofrecer productos o servicios innovadores que satisfagan las demandas de los consumidores.
Habilidades y destrezas	A			Capacidades y competencias que una persona posee para llevar a cabo tareas y resolver problemas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018).

Los temas estratégicos con la ponderación A se considerarán críticos y se convertirán en fuente de los asuntos estratégicos para la organización, tratados posteriormente. Estos temas, según la Tabla 3, son los siguientes:

- **Valor del cliente:** La percepción de lo que vale un producto o servicio para un cliente frente a las posibles alternativas.
- **Calidad:** Confianza que el producto aporte al cliente, de tal manera que inflencie en la percepción del valor.
- **Abastecimiento:** Proceso de adquirir los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de Tulipano Bakery.
- **Distribución Interna:** Hace referencia a cómo se distribuyen los distintos equipos y áreas de trabajo dentro de la fábrica.
- **Distribución Externa:** Es la forma en que se distribuyen los productos o servicios a los clientes.
- **Retención de clientes:** Aumento del tiempo de vida de los clientes, manteniéndolos fidelizados con la marca a largo plazo.
- **Lanzamiento de productos:** Proceso que tiene como fin introducir un nuevo producto al mercado.
- **Liderazgo:** Capacidad de una persona para influir, guiar y motivar a otros individuos o grupos para lograr objetivos comunes.
- **Trabajo en equipo:** Trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común.
- **Ingresos:** Es toda aquella ganancia que se recibe por la venta de un bien o servicio, que generalmente se hace efectiva mediante un cobro monetario.
- **Marca:** Es la identidad visual y/o verbal que se utiliza para identificar a Tulipano Bakery. Es un conjunto de elementos (nombre, logo, símbolo, diseño, colores, etc.) que la representan y que le permiten diferenciarse de los demás competidores en el mercado.
- **Identificación de oportunidades:** Proceso de encontrar nuevas posibilidades o necesidades en el mercado que pueden ser aprovechadas para mejorar la empresa. Le permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y ofrecer productos o servicios innovadores que satisfagan las demandas de los consumidores.
- **Habilidades y destrezas:** Capacidades y competencias que una persona posee para llevar a cabo tareas y resolver problemas.

3.3 Definición de asuntos estratégicos

Una vez que se han definido los temas críticos, el siguiente paso consiste en identificar los aspectos estratégicos tanto internos como externos. Los aspectos estratégicos internos se refieren a las fortalezas o debilidades con las que cuenta Tulipano Bakery, mientras que los aspectos estratégicos externos se centran en las posibles oportunidades o amenazas que pueden surgir en el mercado. Para facilitar este proceso, se elabora una tabla en la que se enlistan y describen cada uno de estos aspectos estratégicos, y posteriormente se utiliza una matriz FO-FA-DO-DA (Anexo 3) para su evaluación.

Tabla 4
Definición de asuntos estratégicos

Temas Críticos	Asuntos Estratégicos
	Fortalezas:
Calidad	Alto compromiso en la calidad de los productos brindados al cliente.
Lanzamiento de productos	Innovación constante (ventaja competitiva).
Trabajo en Equipo	Buen ambiente laboral.
Ingresos	Reinversión de flujo de capital.
Distribución Externa	Distintos canales de distribución para lograr mayor alcance del mercado. Relación con los intermediarios para una distribución eficiente y efectiva de los productos.
Liderazgo	Capacidad de comunicar y motivar a los miembros del equipo. Desarrollo del crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
Marca	Posicionamiento en el mercado. Identidad de marca que transmite la personalidad de Tulipano Bakery.
	Debilidades:
Trabajo en Equipo	Falta de participación del personal en la toma de decisiones.
Abastecimiento	No se cuenta con métodos de control de inventario.
	No se cuenta con métodos de selección de proveedores.
	La negociación de contratos y acuerdos con los proveedores es nula.
Layout	La ubicación de los equipos y maquinaria genera congestión en las áreas de trabajo.
	No se cuenta con un diseño de planta adecuado.
	El espacio con el que se cuenta es muy reducido.
Habilidades y destrezas	Los empleados no están actualizados debido a la falta de capacitación.
	Oportunidades:
Valor del cliente	Exceder expectativas del cliente y aumentar su percepción acerca del producto
	Incremento de las ventas.
Retención de clientes	Relación con clientes actuales a un largo plazo (fidelización)
Abastecimiento	Reducción de costos al implementar un control de inventario.
Distribución Interna	Aumento de la eficiencia de producción.
	Reducción de costos al mejorar el Layout.
	Mejora del flujo de trabajo.
Habilidades y destrezas	Innovación y mejora continua.
	Amenazas:
Valor del cliente	Preferencia del cliente por otros productos.
Lanzamiento de productos	Baja aceptación del nuevo producto por las características del mismo.
Abastecimiento	Interrupción de la cadena de suministro.
	Fluctuaciones en los precios de las materias primas pueden aumentar los costos de producción.
Calidad	Materia prima de baja calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018).

A partir de un análisis FODA, una herramienta utilizada en la planificación estratégica, se lleva a cabo el análisis FO, FA, DO, DA. Este análisis implica comparar el nivel de interacción entre las fortalezas contra las oportunidades (FO) y las amenazas (FA), así como las debilidades contra las oportunidades (DO) y las amenazas (DA). En cada caso en el que se encuentre una coincidencia entre un asunto estratégico interno y un asunto estratégico externo, se asigna el valor de 1. Si no existe una conexión entre estos asuntos, se asigna el valor de 0. Los asuntos críticos se determinan mediante la suma de los valores totales, los cuales deben ser superiores al 50%.

Tabla 5
Asuntos Críticos de Tulipano Bakery

ASUNTOS CRÍTICOS	
Alto compromiso en la calidad de los productos brindados al cliente.	FORTALEZAS
Reinversión de flujo de capital.	
Innovación constante (ventaja competitiva).	
La negociación de contratos y acuerdos con los proveedores es nula.	DEBILIDADES
El espacio con el que se cuenta es muy reducido.	
No se cuenta con métodos de control de inventario.	
No se cuenta con un diseño de planta adecuado.	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

Se desarrolló una matriz para evaluar los asuntos estratégicos, la cual considera por separado tanto a los asuntos críticos derivados de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) como a los asuntos estratégicos externos. Para asignarles calificaciones, se utilizó una escala del 1 al 4, en la cual los valores 1 y 2 se asignaron a las debilidades y amenazas mayores y menores, respectivamente; mientras que el 3 corresponde a las fortalezas y oportunidades menores y el 4 a las fortalezas y oportunidades mayores. La suma de las ponderaciones debe ser igual al 100% para cada una de las tablas.

La calificación total ponderada ayuda a identificar los asuntos críticos y estratégicos que presentan una mayor robustez, lo que permite determinar qué asuntos estratégicos se pueden fortalecer. Se realiza una evaluación individual de los asuntos críticos y los

asuntos estratégicos externos para determinar en qué grupo Tulipano Bakery posee una mayor fortaleza estratégica y potencial de crecimiento.

Tabla 6
Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
Asuntos Críticos	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas:			
Alto compromiso en la calidad de los productos brindados al cliente.	15%	4	0.6
Reinversión de flujo de capital.	10%	3	0.3
Innovación constante (ventaja competitiva).	15%	4	0.6
Debilidades:			
La negociación de contratos y acuerdos con los proveedores es nula.	10%	2	0.2
El espacio con el que se cuenta es muy reducido.	20%	1	0.2
No se cuenta con métodos de control de inventario.	15%	1	0.15
No se cuenta con un diseño de planta adecuado.	15%	2	0.3
TOTAL	100%		2.35
Asuntos Estratégicos Externos	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades:			
Exceder expectativas del cliente y aumentar su percepción acerca del producto	5%	3	0.15
Incremento de las ventas.	10%	4	0.4
Relación con clientes actuales a un largo plazo (fidelización)	15%	4	0.6
Reducción de costos al implementar un control de inventario.	10%	3	0.3
Aumento de la eficiencia de producción.	10%	3	0.3
Reducción de costos al mejorar el Layout.	5%	3	0.15
Mejora del flujo de trabajo.	5%	3	0.15
Innovación y mejora continua.	5%	4	0.2
Amenazas:			
Preferencia del cliente por otros productos.	10%	1	0.1
Baja aceptación del nuevo producto por las características del mismo.	5%	2	0.1
Interrupción de la cadena de suministro.	10%	1	0.1
Fluctuaciones en los precios de las materias primas pueden aumentar los costos de producción.	5%	2	0.1
Materia prima de baja calidad.	5%	2	0.1
TOTAL	100%		2.75

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018).

Los resultados evidencian que los asuntos estratégicos (externos) poseen una robustez estratégica mayor que los asuntos críticos. Este resultado incita a elaborar estrategias para aprovechar dicha robustez. Sin embargo, también incita a formular iniciativas para mejorar y potenciar las fortalezas de Tulipano Bakery, así como superar sus debilidades para poder presentar una mayor robustez dentro de la empresa.

3.3.2 Estrategias de valor

A continuación, se procedió a formular las estrategias de valor para cada uno de los asuntos críticos evaluados, a través de la interacción de cada uno de ellos (fortalezas y debilidades) establecidos previamente en la matriz FO-FA-DO-DA, con los asuntos estratégicos externos (oportunidades y amenazas). Se generó un total de 91 estrategias (Anexo 4).

3.4 Objetivos estratégicos

Partiendo de las estrategias de valor previamente determinadas, se definieron un total de 8 objetivos estratégicos (Anexo 5). Estos son representaciones de lo que Tulipano Bakery espera alcanzar en los próximos 5 años, según se estableció en su visión. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo establecido, para luego poder ser monitoreados mediante indicadores clave de desempeño. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de Tulipano Bakery:































- 1.** Alcanzar al menos el 90% de la satisfacción de clientes dentro de los próximos 5 años.
- 2.** Lograr una tasa de retención de clientes de al menos el 80% en el transcurso de 5 años para la empresa Tulipano Bakery.
- 3.** Incrementar en al menos un 40% el portafolio de productos de Tulipano Bakery hasta el año 2028.
- 4.** Fomentar la cultura de mejora continua en Tulipano Bakery en un horizonte de 5 años.
- 5.** Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 10 proveedores en un plazo de 5 años.
- 6.** Incrementar la capacidad de almacenamiento en un 40% en los próximos 5 años.
- 7.** Desarrollar un sistema de control de inventario que facilite la monitorización del stock dentro de los próximos 3 años.

8. Elaborar un diseño de planta de producción para alcanzar un OEE del 75% en un plazo de 3 años.

3.5 Indicadores clave de desempeño

Una vez que se determinaron los objetivos estratégicos de Tulipano Bakery, se establecieron indicadores clave de desempeño para cada uno de ellos, junto con las fórmulas de cálculo y los criterios clave de desempeño. Estos indicadores y criterios serán fundamentales para identificar y abordar de manera oportuna cualquier desviación o anomalía en las variables que se monitorean, permitiendo así la implementación de medidas preventivas y correctivas necesarias. Los indicadores que se plantearon para la empresa Tulipano Bakery son los siguientes:

Tabla 7
Definición de los indicadores clave de desempeño

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	FORMA DE CÁLCULO	CRITERIO INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
1	Porcentaje de clientes satisfechos con la calidad del producto.	(Número de Encuestas de clientes satisfechos/ Total Encuestas de satisfacción realizadas) x 100	Excelente ICD >= 90% Réplica 
			Aceptable 70 <= ICD < 90% Mejoramiento 
			Regular 60 <= ICD < 70% Prevención 
			Insuficiente ICD < 60% Corrección 
2	Tasa de retención de clientes	((Número de clientes al final del período - Número de nuevos clientes adquiridos) / Número de clientes al comienzo del período) x 100	Excelente ICD >= 80% Réplica 
			Aceptable 70 <= ICD < 80% Mejoramiento 
			Regular 60 <= ICD < 70% Prevención 
			Insuficiente ICD < 60% Corrección 
3	Porcentaje de productos nuevos.	(Cantidad de productos nuevos / Cantidad total de productos en portafolio) x 100.	Excelente ICD >= 40% Réplica 
			Aceptable 30% < ICD < 40% Mejoramiento 
			Regular 25% < ICD <= 30% Prevención 
			Insuficiente ICD <= 25% Corrección 
4	Porcentaje de herramientas aplicadas	(Herramientas que se aplicaron/ Herramientas que se enseñaron) x 100	Excelente ICD = 100% Réplica 
			Aceptable 80% < ICD < 100% Mejoramiento 
			Regular 60% < ICD <= 80% Prevención 
			Insuficiente ICD <= 60% Corrección 
5	Número de proveedores con acuerdos de suministro a largo plazo.	Cuento de proveedores con acuerdos de suministro a largo plazo	Excelente ICD >= 10 Réplica 
			Aceptable 8 <= ICD < 10 Mejoramiento 
			Regular 7 <= ICD < 8 Prevención 
			Insuficiente ICD < 7 Corrección 
6	Incremento en la capacidad de almacenamiento	(Capacidad de almacenamiento al final del periodo de implementación de la estrategia/ Capacidad actual de almacenamiento)	Excelente ICD >= 1.4 Réplica 
			Aceptable 1.3 < ICD < 1.4 Mejoramiento 
			Regular 1.25 < ICD <= 1.3 Prevención 
			Insuficiente ICD <= 1.25 Corrección 
7	Sistema de control de inventario implementado	Cumple= Si/No	Excelente Si cumple Réplica 
			Insuficiente No cumple Corrección 
8	OEE	OEE = Disponibilidad x Rendimiento x Calidad	Excelente ICD >= 75% Réplica 
			Aceptable 70% <= ICD < 75% Mejoramiento 
			Regular 65% <= ICD < 70% Prevención 
			Insuficiente ICD < 65% Corrección 

Fuente: Elaboración propia.

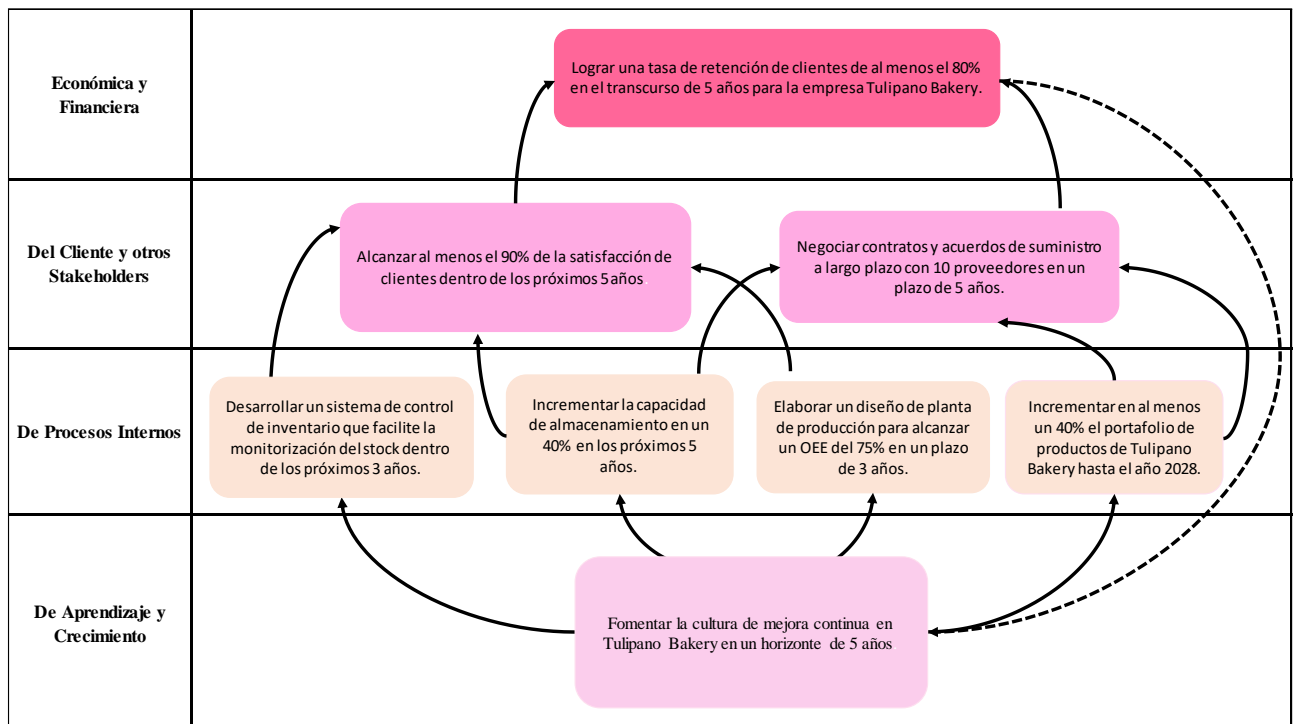
3.6 Cuadro de mando integral

El Cuadro de mando integral (CMI) se compone de cuatro perspectivas esenciales: económica y financiera, del cliente y otros *stakeholders*, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Generalmente, la perspectiva económica y financiera refleja los resultados de la perspectiva del cliente y otros *stakeholders*, la cual, a su vez, está influenciada por la perspectiva de procesos internos. Finalmente, esta última es impulsada por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En el siguiente cuadro del Mapa Estratégico se pueden observar las interrelaciones de causa y efecto que se establecen entre las cuatro perspectivas del CMI.

3.6.1 Mapa estratégico

Con el fin de visualizar el mapa estratégico de manera efectiva, se distribuyeron los ocho objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Al alcanzar el objetivo final en la perspectiva económica y financiera, se establece una conexión con el objetivo inicial, cerrando así el ciclo de mejora continua del proceso estratégico.

Figura 4
Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

3.6.2 Tablero de control

El tablero de control presentado a continuación es una matriz exhaustiva que combina la mayoría de los elementos de la planificación estratégica. Proporciona información sobre las áreas críticas, los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño, las estrategias integrales de valor y el presupuesto correspondiente para cada uno de ellos. Esta matriz se basa en las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

Tabla 8
Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
	Procesos o Área Crítica	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicador Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Referencial
Económica y Financiera	Ingresos	Reinversión de flujo de capital.	Lograr una tasa de retención de clientes de al menos el 80% en el transcurso de 5 años para la empresa Tulipano Bakery.	Tasa de retención de clientes	Crear programas de recompensas y beneficios exclusivos para los clientes leales.	\$2,100
Del Cliente y otros Stakeholders	Calidad	Alto compromiso en la calidad de los productos brindados al cliente.	Alcanzar al menos el 90% de la satisfacción de clientes dentro de los próximos 5 años.	Porcentaje de clientes satisfechos con la calidad del producto.	Implementar una estrategia de gestión de calidad y establecer relaciones estratégicas con los proveedores.	\$1,350
	Abastecimiento	La negociación de contratos y acuerdos con los proveedores es nula.	Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 10 proveedores en un plazo de 5 años.	Número de proveedores con acuerdos de suministro a largo plazo.	Identificar proveedores confiables, diversificar las fuentes de materias primas y negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo.	\$1,100

De Procesos Internos	Layout	El espacio con el que se cuenta es muy reducido.	Incrementar la capacidad de almacenamiento en un 40% en los próximos 5 años.	Incremento en la capacidad de almacenamiento	Realizar un análisis detallado de la situación actual del espacio de almacenamiento e implementar sistemas de almacenamiento inteligente que permitan optimizar el espacio disponible.	\$2,600
	Abastecimiento	No se cuenta con métodos de control de inventario.	Desarrollar un sistema de control de inventario que facilite la monitorización del stock dentro de los próximos 3 años.	Sistema de control de inventario implementado	Desarrollar un sistema de control de inventario adecuado y definir los límites máximos y mínimos preestablecidos para cada producto.	\$2,500
	Layout	No se cuenta con un diseño de planta adecuado.	Elaborar un diseño de planta de producción para alcanzar un OEE del 75% en un plazo de 3 años.	OEE	Diseñar un nuevo Layout que maximice la eficiencia y mejore la calidad del producto.	\$20,000
	Lanzamiento de productos	Innovación constante (ventaja competitiva).	Incrementar en al menos un 40% el portafolio de productos de Tulipano Bakery hasta el año 2028.	Porcentaje de productos nuevos.	Desarrollar nuevos sabores y productos innovadores que destaquen en el mercado para ampliar el portafolio de productos.	\$1,750
De Aprendizaje y Crecimiento	Lanzamiento de productos	Innovación constante (ventaja competitiva).	Fomentar la cultura de mejora continua en Tulipano Bakery en un horizonte de 5 años.	Porcentaje de herramientas aplicadas	Fomentar la participación de los empleados y capacitarlos en la implementación de iniciativas de mejora continua.	\$1,800

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

3.7 Plan estratégico a largo plazo

En la matriz para la implementación del plan estratégico, se muestra cada estrategia integral de valor de Tlipano Bakery, junto con un cronograma cuatrimestral durante un plazo de 5 años. Además, se muestran los recursos humanos y físicos que se emplearán.

Tabla 9
Plan estratégico a largo plazo

PLAN ESTRATÉGICO																						
ESTRATEGIA EMPRESARIAL:	Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en una buena logística tanto interna como externa, presentando alianzas estratégicas con diversos proveedores, para así lograr un liderazgo en la calidad de nuestro producto y servicio, incluyendo la vinculación de los clientes para un control de los procesos adecuado y eficiente.																					
Estrategias Integrales de Valor	Cronograma Cuatrimestral															Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos Estratégicos	Evidencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	De Personal	Físicos		Primario	De Apoyo		
Crear programas de recompensas y beneficios exclusivos para los clientes leales.																Personal Contratado, Gerente y Vendedores.	1 Celular y equipos y herramientas del personal contratado.	\$2,100	Gerente	Vendedores y clientes	Lograr una tasa de retención de clientes de al menos el 80% en el transcurso de 5 años para la empresa Tulipano Bakery.	Tasa de retención de clientes del 80%.
Implementar una estrategia de gestión de calidad y establecer relaciones estratégicas con los proveedores.																Personal Contratado y Gerente.	Equipos y herramientas del personal contratado, insumos de oficina y balanza.	\$1,350	Gerente	Personal de cocina y proveedores.	Alcanzar al menos el 90% de la satisfacción de clientes dentro de los próximos 5 años.	Satisfacción de clientes del 90%.
Identificar proveedores confiables, diversificar las fuentes de materias primas y negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo.																Gerente.	1 Celular y equipos y materiales de oficina.	\$1,900	Gerente	Proveedores	Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 10 proveedores en un plazo de 5 años.	Contratos y acuerdos con proveedores.

Realizar un análisis detallado de la situación actual del espacio de almacenamiento e implementar sistemas de almacenamiento inteligente que permitan optimizar el espacio disponible.																		Personal Contratado.	Equipos y herramientas del personal contratado, Mobiliario y equipos.	\$2,950	Gerente		Incrementar la capacidad de almacenamiento en un 40% en los próximos 5 años.	Sistema de almacenamiento o inteligente implementado.
Desarrollar un sistema de control de inventario adecuado y definir los límites máximos y mínimos preestablecidos para cada producto.																		Personal Contratado y Gerente.	1 Computadora y Equipos y herramientas del personal contratado.	\$2,800	Gerente	Colaboradores	Desarrollar un sistema de control de inventario que facilite la monitorización del stock dentro de los próximos 3 años.	Sistema de control de inventarios.
Diseñar un nuevo Layout que maximice la eficiencia y mejore la calidad del producto.																		Personal Contratado.	Nuevas instalaciones, Equipos y herramientas del personal contratado.	\$20,000	Gerente		Elaborar un diseño de planta de producción para alcanzar un OEE del 75% en un plazo de 3 años.	Nuevo diseño de planta de producción.
Desarrollar nuevos sabores y productos innovadores que destaquen en el mercado para ampliar el portafolio de productos.																		Gerente y Personal de Cocina	Instalaciones de producción, Equipos y herramientas de cocina y materias primas.	\$1,750	Gerente	Personal de cocina y Vendedores.	Incrementar en al menos un 40% el portafolio de productos de Tulipano Bakery hasta el año 2028.	Incremento del portafolio de productos.
Fomentar la participación de los empleados y capacitarlos en la implementación de iniciativas de mejora continua.																		Personal Contratado y Colaboradores.	Equipos y materiales de oficina.	\$3,000	Gerente	Colaboradores	Fomentar la cultura de mejora continua en Tulipano Bakery en un horizonte de 5 años.	Evaluaciones internas de cultura empresarial.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

3.8 Conclusiones

En conclusión, se estableció la planeación a largo plazo para Tulipano Bakery partiendo del análisis de su cadena de valor y la identificación de 17 temas estratégicos. Se determinó que los asuntos estratégicos externos son más robustos que los asuntos críticos internos, lo que destaca la necesidad de aprovechar las oportunidades externas y fortalecer las fortalezas internas de la empresa.

Además, se formularon 91 estrategias de valor que se utilizarán para lograr los ocho objetivos estratégicos establecidos para los próximos cinco años, los cuales incluyen la satisfacción y retención del cliente, la ampliación del portafolio de productos, la cultura de mejora continua, la negociación de contratos de suministro, el aumento de la capacidad de almacenamiento, el control de inventario y la eficiencia de la planta de producción. El progreso y el rendimiento de estos objetivos se van a monitorear a través de indicadores clave de desempeño, lo que permitirá identificar desviaciones y tomar medidas preventivas y correctivas en caso necesario. El cuadro de mando integral (CMI) se utiliza para visualizar las interrelaciones de causa y efecto entre las perspectivas estratégicas, proporcionando una representación visual de los objetivos, indicadores y estrategias.

Finalmente, se elaboró un plan estratégico a largo plazo con un cronograma de implementación para los próximos cinco años, considerando los recursos humanos y físicos necesarios, el cual busca fortalecer la propuesta de valor de Tulipano Bakery, mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la retención de clientes, ampliar el portafolio de productos y optimizar los procesos internos. Con estas acciones, Tulipano Bakery busca mantener su crecimiento constante y rápido, destacándose en el mercado por su innovación y calidad.

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

4.1 Fundamentación

La planificación a corto plazo es un elemento clave en la gestión empresarial, debido a que sienta las bases para alcanzar los objetivos y metas de la organización en un corto plazo. La planificación estratégica a corto plazo desempeña un papel fundamental para aquellas organizaciones que desean lograr resultados en un horizonte temporal inmediato, sin perder de vista su visión y estrategia a largo plazo. Al combinar ambas formas de planificación, las organizaciones pueden optimizar su éxito a largo plazo y mantenerse ágiles en un entorno empresarial en constante cambio.

La planificación a largo plazo, que culmina con la elaboración del plan estratégico, no puede considerarse completa sin incluir la planificación a corto plazo. Esta última etapa es primordial para llevar a cabo las acciones necesarias y cumplir con los objetivos planteados en un periodo más inmediato. La planificación a corto plazo complementa y completa el proceso de planificación estratégica, permitiendo que los objetivos se hagan realidad y se mantenga el impulso hacia el éxito.

4.1.1 Planificación a corto plazo

La planificación estratégica a corto plazo desempeña un papel fundamental, pues permite que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios del entorno empresarial y aprovechen las oportunidades emergentes, permitiéndoles ser ágiles, lograr resultados concretos y motivar a sus empleados. Esta forma de planificación establece un enfoque claro para lograr resultados tangibles en un periodo de tiempo relativamente corto, alineándose directamente con la estrategia a largo plazo de la organización y asegurando la coherencia entre los resultados a corto plazo y la gestión a largo plazo.

Una de las ventajas clave de la planificación estratégica a corto plazo es su enfoque en la evaluación y ajuste continuo. Mediante una revisión habitual de los avances y los resultados, las organizaciones pueden identificar rápidamente las áreas que requieren mejoras. Además, esta forma de planificación fomenta la participación activa de los miembros del equipo, al establecer objetivos y metas a corto plazo que son más tangibles y alcanzables, lo que genera un sentido de logro y motivación.

La planificación a corto plazo se enfoca en dos aspectos clave de la gestión: los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales. En donde, los objetivos a corto plazo son resultados específicos y medibles que deben alcanzarse en un periodo de un año. En cambio, los planes operativos anuales son propuestas detalladas que describen las acciones o programas específicos, los plazos establecidos, los responsables de su cumplimiento, los recursos necesarios y los objetivos que se esperan lograr en el corto plazo. Al considerar ambos aspectos, las organizaciones pueden establecer una hoja de ruta clara y práctica para alcanzar los resultados deseados en el corto plazo (Coronel, 2018).

4.1.2 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo suelen ser pequeños pasos que conducen a metas más grandes, por lo tanto, estos objetivos son más fáciles de lograr, ya que se centran en una parte más pequeña del trabajo en un plazo más corto. Es crucial establecer objetivos a corto plazo de manera que estén vinculados a acciones específicas. Al definir pasos más pequeños y concretos, se puede crear una sólida hoja de ruta que guíe hacia la consecución de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo se convierten en un insumo clave para la planificación a corto plazo, ya que representan los resultados medibles y alcanzables que se deben lograr en el transcurso de un año. Estos objetivos permiten cuantificar el rendimiento integral o parcial de la organización, en línea con los objetivos estratégicos previamente establecidos. (Laoyan, 2022).

4.1.3 Plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es una herramienta que busca organizar y sistematizar las actividades necesarias para convertir las metas en una expresión anual. Representa la última etapa del proceso de planificación estratégica, ya que se centra en la implementación de los objetivos a corto plazo establecidos en el plan estratégico de la empresa. Es fundamental realizar evaluaciones periódicas del plan operativo anual y utilizar la retroalimentación de información y aprendizajes derivados de los resultados para realizar los ajustes necesarios y potenciar la contribución del plan a la mejora continua de la organización. En el contexto convencional, un plan operativo anual incluye los siguientes elementos: una lista de acciones a realizar, un cronograma de trabajo que puede ser mensual, quincenal o semanal, descripción de los recursos de personal y físicos necesarios, la identificación de los responsables (principales y de apoyo), los objetivos a

corto plazo establecidos y las evidencias que se utilizarán para demostrar el grado de avance de las acciones realizadas.

En definitiva, el plan operativo anual desglosa las metas a corto plazo en acciones concretas y proporciona una guía detallada para su implementación. Su revisión y ajuste constantes permiten mejorar la contribución de la organización y asegurar la consecución de los objetivos planteados (Armijo, 2011).

4.2 Objetivos a corto plazo

Como última parte del proceso de planificación estratégica, "Tulipano Bakery" finalizó elaborando su planificación a corto plazo. En esta etapa, se desagregaron los objetivos estratégicos a largo plazo y se transformaron en objetivos de corto plazo con un horizonte temporal de un año. Para conseguirlo, se gestionó la proporción anual de los objetivos a largo plazo

Tabla 10
Definición de objetivos a corto plazo

Objetivos Estratégicos	Objetivos a Corto Plazo
Lograr una tasa de retención de clientes de al menos el 80% en el transcurso de 5 años para la empresa Tulipano Bakery.	Lograr una tasa de retención de clientes de al menos el 50% en el año 2024 para la empresa Tulipano Bakery.
Alcanzar al menos el 90% de la satisfacción de clientes dentro de los próximos 5 años.	Alcanzar al menos el 70% de la satisfacción de clientes dentro del primer año.
Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 10 proveedores en un plazo de 5 años.	Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 2 proveedores en un plazo de 1 año.
Incrementar la capacidad de almacenamiento en un 40% en los próximos 5 años.	Incrementar la capacidad de almacenamiento en un 8% en el 1 año.
Desarrollar un sistema de control de inventario que facilite la monitorización del stock dentro de los próximos 3 años.	Recopilar información de los límites máximos y mínimos de stock de los productos para facilitar la monitorización del stock dentro del próximo año.
Elaborar un diseño de planta de producción para alcanzar un OEE del 75% en un plazo de 3 años.	Diseñar la planta de producción en las nuevas instalaciones en el plazo de un año.
Incrementar en al menos un 40% el portafolio de productos de Tulipano Bakery hasta el año 2028.	Incrementar en al menos un 8% el portafolio de productos de Tulipano Bakery en el próximo año.
Fomentar la cultura de mejora continua en Tulipano Bakery en un horizonte de 5 años.	Establecer un programa de capacitación en mejora continua para los empleados de Tulipano Bakery en el año 2024.

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos planteados para Tulipano Bakery son los siguientes:

1. Lograr una tasa de retención de clientes de al menos el 50% en el año 2024 para la empresa Tulipano Bakery.
2. Alcanzar al menos el 70% de la satisfacción de clientes dentro del primer año.
3. Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 2 proveedores en un plazo de 1 año.
4. Incrementar la capacidad de almacenamiento en un 8% en el 1 año.
5. Recopilar información de los límites máximos y mínimos de stock de los productos para facilitar la monitorización del stock dentro del próximo año.
6. Diseñar la planta de producción en las nuevas instalaciones en el plazo de un año.
7. Incrementar en al menos un 8% el portafolio de productos de Tulipano Bakery en el próximo año.
8. Establecer un programa de capacitación en mejora continua para los empleados de Tulipano Bakery en el año 2024.

4.3 Matriz para la implementación del plan operativo anual (POA)

Una vez establecidos los objetivos a corto plazo, se procede a desarrollar el plan operativo anual, el cual consta de un cronograma anual y las acciones necesarias a ejecutarse para su cumplimiento. Además, se especifican los recursos humanos y físicos requeridos, así como los objetivos específicos a corto plazo y las evidencias que se utilizarán para evaluar su cumplimiento.

Tabla 11

Matriz para la implementación del plan operativo anual.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																					
Estrategias Integrales de Valor	Acciones	Cronograma Mensual												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos a Corto Plazo	Evidencia	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De Personal	Físicos		Primario	De Apoyo			
Crear programas de recompensas y beneficios exclusivos para los clientes leales.	Diseñar un programa de recompensas que sea atractivo para los clientes.														Personal Contratado y Gerente.	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$500.00	Gerente.	Vendedores	Lograr una tasa de retención de clientes de al menos el 50% en el año 2024 para la empresa Tulipano Bakery.	Programa de recompensas.
	Comunicar de manera efectiva los programas de recompensas y beneficios exclusivos a los clientes.														Vendedores	1 Celular.	\$120.00	Vendedores			Plan de comunicación de los programas.
Implementar una estrategia de gestión de calidad y establecer relaciones estratégicas con los proveedores.	Establecer procesos y controles de calidad rigurosos que garanticen la calidad del producto final.														Personal Contratado y Gerente.	Equipos y herramientas del personal contratado, insumos de oficina y balanza.	\$500.00	Gerente.		Alcanzar al menos el 70% de la satisfacción de clientes dentro del primer año.	Procesos y controles de calidad.
	Definir criterios claros para seleccionar proveedores que cumplan con los requisitos de calidad, confiabilidad y capacidad de entrega.														Gerente	1 Computadora, Equipos y materiales de oficina.	\$60.00	Gerente.	Proveedores		Criterios de selección
	Establecer acuerdos y contratos claros con los proveedores seleccionados que permitan el acceso a materia prima de calidad a precios competitivos.														Gerente	1 Computadora, Equipos y materiales de oficina.	\$110.00	Gerente.	Proveedores		Acuerdos y contratos.

Identificar proveedores confiables, diversificar las fuentes de materias primas y negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo.	Identificar los principales proveedores y establecer relaciones de colaboración a largo plazo.														Gerente	1 Computadora, Equipos y materiales de oficina.	\$100.00	Gerente.	Proveedores	Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 2 proveedores en un plazo de 1 año.	Proveedores Principales
	Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los proveedores para asegurar que cumplan con los términos del acuerdo.														Gerente	1 Computadora, Equipos y materiales de oficina.	\$280.00	Gerente.	Proveedores		Sistema de seguimiento y evaluación de proveedores.
Realizar un análisis detallado de la situación actual del espacio de almacenamiento e implementar sistemas de almacenamiento inteligente que permitan optimizar el espacio disponible.	Realizar una evaluación del espacio de almacenamiento actual para identificar posibles ineficiencias, desperdicio de espacio y áreas de mejora.														Personal Contratado.	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$450.00	Gerente.		Incrementar la capacidad de almacenamiento en un 8% en el 1 año.	Evaluación inicial del espacio.
	Implementar el nuevo sistema de almacenamiento lo que implica la adquisición de estanterías móviles y sistemas de almacenamiento vertical, la instalación de los mismos y la capacitación del personal en su uso.														Personal Contratado.	Equipos y herramientas del personal contratado, Mobiliario y equipos.	\$500.00	Gerente.	Colaboradores		Adecuación de mobiliario.
Desarrollar un sistema de control de inventario adecuado y definir los límites máximos y mínimos preestablecidos para cada producto.	Desarrollar un sistema de control de inventario que sea compatible con los procesos y la infraestructura de la empresa.														Personal Contratado y Gerente.	1 Computadora y Equipos y herramientas del personal contratado.	\$360.00	Gerente.		Recopilar información de los límites máximos y mínimos de stock de los productos para facilitar la monitorización del stock dentro del próximo año.	Sistema de control de inventario.
	Establecer los niveles de stock mínimo y máximo para cada producto.														Personal Contratado y Gerente.	1 Computadora y Equipos y herramientas del personal contratado.	\$200.00	Gerente.	Vendedores.		Definición de niveles de stock.

Diseñar un nuevo Layout que maximice la eficiencia y mejore la calidad del producto.	Examinar los flujos de trabajo, las áreas problemáticas o ineficientes, los cuellos de botella y las oportunidades de mejora.																	Personal Contratado.	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$3,000.00	Gerente.	Personal de cocina.	Diseñar la planta de producción en las nuevas instalaciones en el plazo de un año.	Análisis inicial de la planta de producción.
	Diseñar un nuevo Layout de la planta de producción.																	Personal Contratado.	Nuevas instalaciones, Equipos y herramientas del personal contratado, mobiliario y equipos.	\$1,000.00	Gerente.			Nuevo diseño de planta de producción.
Desarrollar nuevos sabores y productos innovadores que destaquen en el mercado para ampliar el portafolio de productos.	Fomentar la creatividad y la generación de ideas dentro del equipo de la pastelería.																	Gerente	Equipos y materiales de oficina.	\$100.00	Gerente.	Personal de cocina.	Incrementar en al menos un 8% el portafolio de productos de Tulipano Bakery en el próximo año.	Registro de Ideas de innovación generadas.
	Realizar pruebas de los nuevos productos, recopilar retroalimentación, realizar ajustes y proceder a la producción y al lanzamiento oficial en el mercado.																	Gerente	Instalaciones de producción, Equipos y herramientas de cocina y materias primas.	\$250.00	Gerente.	Personal de cocina.		4 nuevos productos.
Fomentar la participación de los empleados y capacitarlos en la implementación de iniciativas de mejora continua.	Proporcionar a los empleados la capacitación y la formación necesarias para llevar a cabo iniciativas de mejora continua. Esto puede incluir cursos de formación en técnicas de mejora continua.																	Gerente	1 Celular, Equipos y materiales de oficina.	\$450.00	Gerente.	Colaboradores	Establecer un programa de capacitación en mejora continua para los empleados de Tulipano Bakery en el año 2024.	Capacitaciones y herramientas dictadas.
	Fomentar la participación de todos los empleados y animarlos a aportar ideas y sugerencias para mejorar los procesos y los productos.																	Gerente	Espacios de reunión y colaboración.	\$150.00	Gerente.	Colaboradores		Registro de ideas y sugerencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

4.4 Conclusiones

En conclusión, como parte final del proceso de planificación estratégica, se elaboró la planificación a corto plazo para Tulipano Bakery. Para ello, los objetivos estratégicos a largo plazo se desagregaron y se transformaron en objetivos de corto plazo con un horizonte temporal de un año. Se gestionó la proporción anual de los objetivos a largo plazo para establecer metas específicas para el próximo año.

Los objetivos a corto plazo incluyen lograr una tasa de retención de clientes del 50% en el año 2024, alcanzar al menos el 70% de satisfacción del cliente dentro del primer año, negociar contratos de suministro a largo plazo con 2 proveedores en un año, aumentar la capacidad de almacenamiento en un 8% en el primer año, recopilar información sobre los límites de stock para una mejor monitorización, diseñar la planta de producción en las nuevas instalaciones, incrementar el portafolio de productos en al menos un 8% en el próximo año y establecer un programa de capacitación en mejora continua para los empleados en el año 2024.

Para la implementación del plan operativo anual, se desarrolló un cronograma anual que detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. En este se asignaron los recursos humanos y físicos necesarios, y se establecerán objetivos específicos y evidencias para evaluar el cumplimiento de dichos objetivos.

Tulipano Bakery ha establecido metas claras y específicas para el próximo año, con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado y mejorar la satisfacción del cliente. La planificación a corto plazo proporcionará una guía clara para la implementación de acciones concretas y el seguimiento de los resultados, lo que permitirá a la empresa avanzar hacia sus objetivos estratégicos a largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En conclusión, el proceso de planificación estratégica de Tulipano Bakery ha sido completo, abordando diferentes etapas para establecer una dirección clara y definir acciones para lograr los objetivos estratégicos a largo plazo. Se desarrolló un análisis situacional inicial que permitió identificar áreas de mejora y desafíos clave en diversos aspectos de la empresa, como el personal, las instalaciones, los recursos y la toma de decisiones. Estos hallazgos sirvieron de base para desarrollar estrategias y acciones que abordaran estas áreas y permitieran enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

Además, se elaboró el direccionamiento estratégico para Tulipano Bakery, donde se establecieron los valores fundamentales, su visión y misión, proporcionando una base sólida para guiar las decisiones y acciones de la empresa. Además, se definió la estrategia empresarial para la empresa, la cual establece la dirección y los enfoques clave para lograr sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, la planificación a largo plazo y el Cuadro de Mando Integral brindaron una estructura y un marco para el seguimiento y la evaluación del progreso hacia los objetivos estratégicos. Con la definición de indicadores clave de desempeño y un cronograma de implementación, se estableció un plan operativo anual que detalla las acciones necesarias y asigna los recursos correspondientes. En el caso de la planificación a corto plazo, los objetivos estratégicos a largo plazo se desagregaron en metas específicas para el próximo año. Estos objetivos abarcan áreas como la retención de clientes, la satisfacción del cliente, las alianzas con proveedores, el incremento de la capacidad de almacenamiento, el control de inventario, el diseño de la planta de producción, la ampliación del portafolio de productos y la capacitación en mejora continua.

Finalmente, se puede concluir en que el proceso de planificación estratégica de Tulipano Bakery ha permitido establecer una dirección clara, definir acciones concretas y asignar los recursos necesarios para avanzar hacia los objetivos estratégicos a largo plazo. La empresa ha demostrado un enfoque sólido en la mejora continua, la calidad de los productos y la satisfacción del cliente, lo que la posiciona favorablemente para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en su industria.

Recomendaciones

Se recomienda a Tulipano Bakery que implemente el Plan Estratégico propuesto, el cual ha sido desarrollado considerando los aspectos internos y externos de la empresa. El objetivo es superar los problemas y aprovechar las oportunidades alineadas con los objetivos estratégicos establecidos. Es importante tener en cuenta que la gestión estratégica es un proceso continuo. Por tanto, se sugiere evaluar regularmente el plan estratégico y el plan operativo anual, realizando un seguimiento cuatrimestral y anual para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en concordancia con su visión y misión, así como mantener un comité de planeación estratégica encargado del desarrollo y ejecución del mismo.

Además, se recomienda comunicar este Plan Estratégico a todos los miembros de Tulipano Bakery para fomentar el compromiso de los colaboradores y trabajar en beneficio de la empresa. Además, se sugiere contratar más empleados para gestionar las operaciones diarias y fortalecer las relaciones con los clientes para fidelizarlos. Asimismo, es recomendable evaluar las necesidades de infraestructura y considerar posibles expansiones o mejoras en las instalaciones.

Con un seguimiento adecuado, orden y disciplina, así como un control riguroso del progreso a través de indicadores clave de desempeño, se podrán obtener resultados satisfactorios dentro del plazo establecido. En caso de contratiempos, es importante generar planes de contingencia basados en las estrategias para mitigar cualquier obstáculo. Es esencial comunicar las declaraciones y los resultados derivados de los componentes del direccionamiento estratégico en todos los niveles de la organización para generar compromiso e involucramiento de todo el personal en la nueva cultura organizacional.


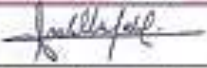
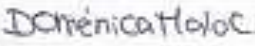



A pesar de la competencia acelerada en el mercado actual, es vital que las empresas realicen una planificación adecuada basada en sus objetivos y considerando los recursos disponibles. Al implementar estas acciones, la empresa estará mejor preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades futuras, fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*, 69, 15. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61171265/Planfificacion_Estrategica_Armijo20191109-119302-15z5vyx-libre.pdf?1573308988=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanfificacion_Estrategica_Armijo.pdf&Expires=1682978583&Signature=fYbAGaoRIJcADvQ
- Blanco, D. (17 de Diciembre de 2020). Las Cinco Claves de Peter Drucker. *Pensamiento estratégico*. Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/?s=Las+Cinco+Claves+de+Peter+Drucker>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento Estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21(2), 1-21.
- Coronel, I. R. (2018). MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME. *Universidad del Azuay*.
- Fernandez, L. A. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. *Escuela de Organización Industrial*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). El cuadro de mando integral.
- Laoyan, S. (31 de Octubre de 2022). La importancia de definir objetivos a corto plazo. *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/short-term-goals>
- Martos Calpena, R. (2009). cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. *Universitat Politècnica de Catalunya*, 50-56.
- Mora García, L. A. (2007). Indicadores de la gestión logística KPI “Los indicadores claves del desempeño logístico”.
- Pérez Beteta, L. (Noviembre de 2006). El mapeo del flujo de valor. *Contabilidad y Negocios*, 1(2), 41-44.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. *McGraw-Hill*(13).
- Thompson, I. (2006). Misión y visión. *Promonegocios.net*, 1-3.
- Thomson Kelvin, W. (1824-1907). Recuperado el 24 de Abril de 2023
- Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Valencia, W. A. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial data*, 19(1), 28-32.

ANEXOS

Anexo 1: Acta de comité de planificación estratégica

	ACTA DE REUNIÓN	Acta No. 01
	COMITÉ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Versión: 01
Fecha:	jueves, 18 de mayo de 2023	
Mediante la cual, la gerente designa a los miembros del comité de planificación estratégica en Tulipano Bakery.		
LA GERENTE.		
Mediante las facultades legales otorgadas por su cargo.		
CONSIDERANDO:		
Que es necesario conformar el comité de planificación estratégica de la empresa Tulipano Bakery, dando cumplimiento a lo solicitado por la Gerente.		
RESUELVE:		
Elegir a los miembros del comité de planificación estratégica con el objetivo de dar seguimiento y cumplimiento a lo dispuesto por la gerencia.		
El comité de planificación estratégica será el responsable de la coordinación entre todos los involucrados y cuyo objetivo será plantear, diseñar, implementar y medir las acciones que permitan generar la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL. CASO APLICADO TULIPANO BAKERY		
El comité está integrado por los siguientes miembros:		
MIEMBROS DEL COMITÉ		
Nombre	Cargo	Firma
Isabella Malo Cordero	Gerente/Propietaria	
Doménica Malo Cordero	Administradora Local	
Tania Cristina Fajardo Quizhpilema	Ayudante de cocina	
Marcelo Francisco Córdova Galán	Vendedor	
La gerente de la empresa Tulipano Bakery designa a María Emilia Loyola Márquez como responsable para el desarrollo , implementación y seguimiento del plan estratégico de la empresa.		
A los 18 días del mes de mayo de 2023,		
Atentamente,		
		
Isabella Malo Cordero Gerente Propietaria		

Anexo 2: Análisis Situacional Inicial (Cuestionario)

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	
Mercado	Respuesta
1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?	Tulipano Bakery atiende al mercado del sector gastronómico repostero de la ciudad de Cuenca. Sus principales clientes son las personas con gusto por el dulce, con un nivel socio-económico medio, medio-alto y bajo.
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?	Entre los diferentes proveedores se encuentra Supermaxi, mercado 27 de febrero, Nutri Leche en donde se consiguen varias de las materias primas, así como otros proveedores más pequeños como la distribuidora de Coberchoc, Harina Santa Lucia, Gpk, proveedor de frutos secos, entre otros.
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?	Nuestros competidores son todas aquellas empresas pequeñas que tienen el mismo modelo de negocio que el nuestro y ofrecen productos reposteros artesanales.
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?	Tanto nuestros clientes como la competencia tienen una buena percepción de nuestros productos, pues consideran que son productos con alta calidad, además de considerar a Tulipano como una marca hecha con mucho amor, bien elaborada y con sabores nuevos y diferentes.
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?	Nuestro nivel de competitividad y participación de mercado es alto, puesto que tenemos muchos clientes fidelizados a Tulipano que se han mantenido desde el comienzo de la organización, y muchos nuevos clientes. Sin embargo, hay que seguir encontrando clientes potenciales y fidelizándolos debido a que actualmente existe un alto nivel competitivo para Tulipano Bakery.
Personal	Respuesta
6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?	La empresa cuenta con personal idóneo, sin embargo, nos hace falta más personal puesto que actualmente se cuenta con 5 trabajadores. Al momento de contratar a nuestros colaboradores, procuramos que los mismos tengan las capacidades y habilidades necesarias que requiere el puesto el trabajo, con el fin de garantizar una buena experiencia para nuestros clientes. Como la empresa ha crecido actualmente me hace falta 1 colaborador más en cocina.
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?	Si, debido a que contamos con los permisos necesarios para la realización de nuestras labores, así como con el cumplimiento de las obligaciones patronales y la afiliación al IESS de todos nuestros colaboradores.
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?	El personal se sienten satisfecho, pues se les da un trato justo con todos los beneficios de ley.
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?	No, actualmente Tulipano no cuenta con ningún plan de incentivos ni reconocimientos.
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?	Tulipano Bakery considera que el desarrollo organizacional es un factor muy importante para la organización, es por ello que realiza una selección y reclutamiento efectivo del personal, además, partiendo de la información que recibe de empleados o clientes, la empresa realiza los ajustes necesarios para evitar que esos inconvenientes puedan evolucionar. Por otra parte, el trabajo debe ser liderado de buena manera por parte de la gerencia.
Productos / Servicios	Respuesta
11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?	El producto preferido por los clientes, considerado como producto estrella para Tulipano Bakery son las galletas, de sus 4 sabores, seguido por la torta de limón, el cheesecake de frutos rojos y los brownies.
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?	La empresa lanza nuevos productos cada cierto tiempo, en donde dependiendo del éxito de sus ventas, este puede formar parte del portafolio de productos o no.
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?	Generalmente se realiza de manera mensual con el lanzamiento del "producto del mes".
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?	El valor agregado de nuestros productos es el sabor, la buena presentación y la innovación.

15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?	Si bien no se ha medido el nivel de productividad, se puede decir que es alto, debido a que se aprovechan todos los factores productivos como los recursos e insumos de una manera eficiente y eficaz. De igual manera se considera que la calidad de los productos es alta debido a las referencias y recomendaciones de los clientes, y al poco porcentaje de desperdicios que existe en la empresa.
Precios o retribuciones	Respuesta
16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?	Los precios fueron establecidos en base a cuatro criterios: costos, calidad, valor agregado y competencia.
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?	No hay negociación, debido a que los precios son fijos y accesibles.
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?	Nuestros precios son similares a los de nuestros competidores, debido a que en ciertos productos el precio puede variar (mayor o menor precio que el de la competencia) pero en rangos pequeños.
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?	Nuestros precios de venta están relacionados directamente con la calidad, debido a que esta es uno de los 4 factores que se establecieron para definir el precio de nuestros productos.
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?	Tanto los clientes como nuestros competidores consideran que nuestros precios son accesibles, además de que los precios se indican antes de la compra. Sin embargo, si existiese una mala percepción de nuestros precios por parte del cliente se le explicaría oportunamente el motivo del precio.
Instalaciones y recursos	Respuesta
21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?	No, la infraestructura física es reducida, por lo que Tulipano no puede desarrollar sus actividades de la mejor manera.
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?	Si, los equipos son profesionales para el ámbito en el que se desarrolla la empresa. Sin embargo, se podría mejorar en cuanto a tecnología.
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?	Si, tratamos de ser amigables con el medio ambiente a través de las 3R del reciclaje; reciclando y reusando envases, fundas, botellas, empaques, entre otros.
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?	Si, para ello se solicita que los colaboradores tengan experiencia en el área, además, se procura dividir las actividades de producción con el fin de evitar plagio de las recetas. A pesar de que se quisiera contar con empleados multifuncionales, el factor económico es un limitante por el elevado costo de capacitación.
25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?	Actualmente no se cuenta con mayor infraestructura, sin embargo se espera en un futuro contar con una nueva.
Economía y finanzas o rendimiento	Respuesta
26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?	Actualmente, la capacidad de reacción de la empresa, frente a necesidades de inversión y/o desinversión es baja. Esto se debe a que la empresa recientemente realizó una fuerte inversión en la apertura de un nuevo local, por lo que ahora la organización no cuenta con ningún respaldo económico suficiente.
27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?	La naturaleza de la estructura de capital y liquidez es propia, puesto a que no se cuenta con accionistas ni inversionistas. Por el momento la organización cuenta con una baja liquidez, la cual le permite continuar con sus operaciones diarias.
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?	Estamos expuestos al aumento de precio de la materia prima e insumos, que hoy en día se encuentran en constante cambio, así como la situación actual del país, que puede representar un fuerte riesgo financiero para la empresa.
29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?	La economía y finanzas de la empresa son controladas mediante declaraciones al SRI. Estas son manejadas por el colaborador administrativo de la empresa, así como por la gerente/propietaria quien es la persona encargada de la de la toma de decisiones financieras. Además, cuentan con un contador externo por horas quien les ayuda con el manejo de la economía de la empresa en caso de requerirlo.
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?	No se conoce con exactitud cuál es la tendencia de la rentabilidad y/o rendimiento de la empresa, sin embargo, se sabe que esta es positiva.

Información y comunicación	Respuesta
31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?	Nuestras fuentes de información sobre el entorno son las redes sociales, en donde se ofrece y promociona el producto al cliente.
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?	Se prioriza la información en base a los valores de la empresa, y en relación a lo que se quiere que el cliente capte de Tulipano Bakery.
33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?	Aún no se cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna, por lo que actualmente se contacta a los colaboradores de la organización a través de llamadas telefónicas o WhatsApp en caso de ser necesario. Sin embargo, si cuenta con un sistema de comunicación externa; a través de redes sociales.
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?	No se ha realizado una evaluación sobre la efectividad de los sistemas informáticos.
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?	No se ha realizado una evaluación sobre la efectividad de los sistemas comunicacionales.
Toma de decisiones	Respuesta
36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?	No se cuenta con un proceso de toma de decisiones estructurado, la gerente/propietaria es quien toma la mayor parte de decisiones, sin embargo, lo hace con la ayuda de personas que apoyan y conocen el negocio, considerando lo mejor para el cliente.
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?	Yo, gerente/propietaria.
38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?	Pensando en lo que le pueda gustar al cliente pero sin perjudicar a la empresa (tiempo y dinero).
39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?	La información con la que se cuenta es usada por la organización para ayudar a definir el siguiente producto que se creará. Aunque la mayoría de decisiones son basadas en la percepción y experiencia de la gerente/propietaria.
40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?	El grado de participación por parte del personal es nulo, a excepción del colaborador administrativo, de quién si se considera la opinión para la toma de decisiones.
Contingencias	Respuesta
41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?	La capacitación y actualización de nuevos métodos de todo el personal es indispensable para afrontar posibles problemas que se puedan presentar, por lo que sería importante capacitar a los empleados para que se vuelvan multifuncionales.
42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?	Al tratarse de una empresa de producción artesanal, los cambios en los procesos utilizados no representarían un riesgo para la organización debido a que serían de fácil adaptación.
43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?	Los productos podrían estar sujetos a cambios en base a la disponibilidad de la materia prima, por lo que se podría contar con un stock de ciertos materiales que se conocen que podrían escasear o variar su precio de acuerdo a la temporada, o se puede realizar ese producto solo por la temporada en la que sea conveniente.
44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?	Innovaría en nuestros servicios y productos, analizando que es lo que el mercado busca y satisfaciendo al cliente. Además, se implementarían más campañas de marketing así como la utilización de plataformas digitales.
45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?	Se coordinaría la producción con inventarios de seguridad. Además, Tulipano Bakery podría realizar una base de posibles nuevos proveedores en caso de que exista un cambio imprevisto.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Matriz FO-FA-DO-DA

MATRIZ FO-FA-DO-DA																	
		Oportunidades							Amenazas					TOTAL	PORCENTAJE	ORDEN DE IMPORTANCIA	
		Exceder expectativas del cliente y aumentar su percepción acerca del producto	Incremento de las ventas.	Relación con clientes actuales a un largo plazo (fidelización)	Reducción de costos al implementar un control de inventario.	Aumento de la eficiencia de producción.	Reducción de costos al mejorar el Layout.	Mejora del flujo de trabajo.	Innovación y mejora continua.	Preferencia del cliente por otros productos.	Baja aceptación del nuevo producto por las características del mismo.	Interrupción de la cadena de suministro.	Fluctuaciones en los precios de las materias primas pueden aumentar los costos de producción.				Materia prima de baja calidad.
Fortalezas	Alto compromiso en la calidad de los productos brindados al cliente.	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	8	61.54%	1
	Innovación constante (ventaja competitiva).	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	7	53.85%	6
	Buen ambiente laboral.	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	23.08%	
	Reinversión de flujo de capital.	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	8	61.54%	2
	Distintos canales de distribución para lograr mayor alcance del mercado.	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	30.77%	
	Relación con los intermediarios para una distribución eficiente y efectiva de los productos.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3	23.08%	
	Capacidad de comunicar y motivar a los miembros del equipo.	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	38.46%	
	Desarrollo del crecimiento personal y profesional de los colaboradores.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	7.69%	
	Posicionamiento en el mercado.	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	38.46%	
	Identidad de marca que transmite la personalidad de Tulipano Bakery.	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5	38.46%	
Debilidades	Falta de participación del personal en la toma de decisiones.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	15.38%	
	No se cuenta con métodos de control de inventario.	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	8	61.54%	3
	No se cuenta con métodos de selección de proveedores.	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	5	38.46%	
	La negociación de contratos y acuerdos con los proveedores es nula.	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	8	61.54%	4
	La ubicación de los equipos y maquinaria genera congestión en las áreas de trabajo.	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	38.46%	
	No se cuenta con un diseño de planta adecuado.	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	7	53.85%	7
	El espacio con el que se cuenta es muy reducido.	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	8	61.54%	5
	Los empleados no están actualizados debido a la falta de capacitación.	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	6	46.15%	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Estrategias de valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F101	Implementar una estrategia de mercadeo que presente y promueva las características de calidad del producto.
	F102	Ofrecer productos de calidad a precios competitivos.
	F103	Implementar estrategias y programas de fidelización para mantener a los clientes actuales, los cuales pueden incluir descuentos en futuras compras, regalos exclusivos y acceso a eventos especiales.
	F104	Establecer un sistema de control de inventario efectivo para minimizar la cantidad de productos obsoletos y para maximizar los ahorros de costos y mejorar aún más la eficiencia de la producción y la entrega de productos.
	F105	Aplicar un enfoque de mejora continua a través de la identificación y eliminación de desperdicios y actividades innecesarias en el proceso de producción.
	F106	Llevar a cabo una revisión del Layout actual, identificando los puntos débiles y las oportunidades de mejora en términos de eficiencia y productividad.
	F107	Implementar de un sistema de gestión de la calidad y la productividad que minimice los errores y retrabajos y que mejore el flujo de trabajo y la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente.
	F108	Invertir en tecnologías de producción avanzadas y en capacitación y desarrollo de los empleados para garantizar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad.
	F201	Mejorar la calidad del producto, personalizar la experiencia del cliente, mejorar la atención al cliente y fomentar la lealtad del cliente.
	F202	Lanzar una campaña de marketing bien planificada para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes. Además, ofrecer descuentos y promociones para incentivar a los clientes existentes a realizar compras adicionales.
	F203	Utilizar la reinversión del flujo de capital para incentivar a los clientes a seguir invirtiendo en la empresa a largo plazo, y en fomentar la fidelidad a través de programas de recompensas y beneficios exclusivos.
	F204	Implementar un sistema de control de inventarios eficiente que permita una mejor gestión y monitoreo del inventario en tiempo real a través de la utilización de tecnología (códigos de barras y sistemas de gestión de inventarios).
	F205	Adoptar tecnologías innovadoras, optimización de procesos y la reducción de costos tomando en cuenta las necesidades a largo plazo de la empresa.
	F206	Identificar los costos de implementar mejoras en el Layout y el ahorro potencial que generará en costos el optimizar el uso del espacio y minimizar los tiempos de traslados entre procesos (Analizar la distribución del Layout).
	F207	Invertir en tecnologías, infraestructura o personal para mejorar los procesos ineficientes, cuellos de botella, retrasos en la entrega de productos o servicios, entre otros.
	F208	Identificar las áreas que requieran mejoras y asignar recursos y presupuesto para implementarlas. (Contratación de nuevos empleados, la inversión en tecnología, la capacitación de los empleados existentes, etc.)
	F301	Establecer una cultura de innovación constante, conocer las necesidades del cliente, desarrollar soluciones innovadoras, implementar tecnologías disruptivas y brindar una experiencia del cliente excepcional.
	F302	Desarrollar nuevos productos, mejorar los existentes y enfocar los esfuerzos de marketing en la innovación.
	F303	Desarrollar constantemente nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, y establecer una comunicación efectiva que permita mantener una relación a largo plazo con ellos.

	F3O4	Implementar un sistema de control de inventario efectivo a través del uso de tecnologías avanzadas para monitorear los niveles de inventario en tiempo real, el seguimiento de los movimientos de inventario, la previsión de la demanda y la optimización de los niveles de inventario.
	F3O5	Implementar nuevos procesos de producción y la mejora de la gestión de recursos.
	F3O6	Realizar una revisión constante del Layout, lo que implica la optimización de los procesos de producción, la reducción del tiempo de producción, la eliminación de procesos innecesarios y la reorganización del espacio de trabajo para aumentar la eficiencia y reducir costos.
	F3O7	Capacitar al personal en la actualización de procesos y nuevas herramientas, simplificar los procesos, automatizar tareas, establecer un flujo de trabajo estándar y asignar tareas adecuadamente.
	F3O8	Establecer una cultura de innovación y mejora continua e invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Asegurar un producto de calidad, generando una ventaja competitiva.
	F1A2	Mejorar las características del producto que no son bien aceptadas por los clientes, manteniendo al mismo tiempo la calidad de los productos.
	F1A3	Establecer una estrategia de gestión de la cadena de suministro robusta y resiliente para garantizar la continuidad del suministro de materias primas e identificar proveedores confiables que cumplan con los estándares de calidad y entrega.
	F1A4	Establecer relaciones estratégicas con los proveedores para asegurar un suministro constante de materia prima de alta calidad a precios razonables.
	F1A5	Implementar un control de entrada de insumos más estricto por parte de los proveedores para mantener los estándares de calidad de los productos.
	F2A1	Desarrollar una estrategia de marketing que se centre en destacar los beneficios únicos y la calidad superior de los productos existentes, con el fin de diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes que buscan un valor añadido.
	F2A2	Enfocar los esfuerzos en la investigación y desarrollo, lo que permitiría el diseño y lanzamiento de productos y servicios mejorados y personalizados para el mercado objetivo y que puedan ser más atractivos para los clientes potenciales.
	F2A3	Gestionar la diversificación de proveedores y la inversión en tecnología de la cadena de suministro como sistemas de seguimiento y monitoreo de inventario, para mejorar la eficiencia y la visibilidad de las operaciones.
	F2A4	Establecer un proceso de seguimiento y análisis de los precios de la materia prima y otros costos relacionados con la producción. Esto ayudará a anticipar y planificar cualquier fluctuación en los costos de producción y a tomar medidas para reducir su impacto.
	F2A5	Desarrollar relaciones más estrechas y colaborativas con los proveedores de materia prima e invertir en la mejora continua de los productos.
	F3A1	Crear productos únicos y atractivos que se ajusten a las necesidades de los clientes, mejorar la experiencia del cliente y ofrecer precios competitivos.
	F3A2	Realizar una capacitación de ventas para que el equipo de ventas comprenda las características innovadoras del producto y pueda transmitir eficazmente su valor a los clientes potenciales.
	F3A3	Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave y trabajar en conjunto para mejorar la transparencia y la flexibilidad en la cadena de suministro.
	F3A4	Implementar procesos de mejora continua para que la competencia no se enfoque únicamente en precio, sino en la calidad y la satisfacción del cliente.

	F3A5	Establecer alianzas estratégicas con proveedores que aseguren un suministro constante de materias primas de calidad. Estas alianzas también pueden ayudar a la empresa a identificar nuevas fuentes de materias primas de alta calidad y a mejorar los procesos de innovación.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Buscar proveedores que ofrezcan productos de alta calidad a precios competitivos.
	D1O2	Negociar con los proveedores para obtener mejores condiciones de precios, plazos de entrega y/o calidad de los productos.
	D1O3	Establecer alianzas estratégicas con proveedores que trabajen en conjunto con Tulipano Bakery y contratos a largo plazo que permitan la estabilidad y continuidad de la relación con los clientes para fomentar la fidelización de los mismos.
	D1O4	Establecer acuerdos de entrega más precisos y confiables (mejores plazos de entrega y tiempos de respuesta más rápidos).
	D1O5	Identificar a los proveedores clave de la empresa y preparar un plan de negociación para cada uno, analizando sus costos, términos y condiciones de pago.
	D1O6	Diseñar un espacio para almacenamiento de materia prima para aumentar la capacidad de recepción y poder abastecerse según la Cantidad Económica de Pedido (EOQ).
	D1O7	Implementar un enfoque colaborativo con los proveedores para mejorar la eficiencia del proceso de adquisición.
	D1O8	Invertir en la formación y capacitación del personal en habilidades de negociación y gestión de contratos.
	D2O1	Optimizar el espacio a través de la implementación de sistemas de almacenamiento inteligente (estantes ajustables, cajones con divisiones interiores, entre).
	D2O2	Aprovechar las ventas en línea para incrementarlas sin necesidad de contar con un gran espacio físico. Es importante tener una buena presencia en línea y ofrecer un servicio de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.
	D2O3	Utilizar la tecnología para mejorar la experiencia del cliente en un espacio reducido. Utilizar herramientas digitales para optimizar el espacio, como pantallas táctiles para mostrar información sobre los productos y sistemas de pago sin contacto.
	D2O4	Implementar un sistema de control de inventarios que permita maximizar el uso del espacio disponible, mediante la optimización del almacenamiento y la rotación de los productos y explorar la posibilidad de ampliar el espacio disponible.
	D2O5	Realizar un análisis de la capacidad de producción actual e identificar los cuellos de botella para rediseñar la disposición del espacio para minimizar los movimientos innecesarios y reducir los tiempos de espera.
	D2O6	Optimizar el espacio disponible a través de una mejora en el diseño y disposición de los elementos (Layout).
	D2O7	Implementar cambios en el Layout para mejorar el flujo de trabajo, reducir los tiempos de producción y minimizar los errores y retrabajos.
	D2O8	Revisar el diseño y la disposición de la infraestructura actual para identificar cualquier espacio desperdiciado o subutilizado e implementar soluciones innovadoras y creativas de almacenamiento y organización que maximicen el uso del espacio disponible.
	D3O1	Establecer procesos y procedimientos claros para la gestión de inventarios y asegurar que se comuniquen eficazmente a todos los miembros del equipo involucrados en el proceso de inventario para poder satisfacer al cliente en el momento oportuno y con productos de calidad.
	D3O2	Seleccionar una herramienta de control de inventario que se adapte a las necesidades de Tulipano Bakery y permita monitorear las existencias de manera constante y obtener informes precisos sobre los niveles de inventario y la rotación de productos.
D3O3	Implementar un sistema de control de inventario que permita realizar un seguimiento preciso del stock de los productos y evitar pérdidas por exceso de inventario o falta de stock, asegurando tener los productos en el momento oportuno y satisfacer a los clientes actuales.	

	D3O4	Identificar los productos con mayor demanda y establecer un sistema de control de inventario para mantener un nivel adecuado de existencias. También, establecer políticas y procedimientos para la recepción, almacenamiento y gestión de inventario.
	D3O5	Implementar un sistema de control de inventario que ayude a identificar los productos que tienen una alta demanda para priorizar la producción de estos productos y aprovechar mejor las oportunidades de mercado.
	D3O6	Optimizar la disposición de los inventarios y mejorar la eficiencia del proceso de producción y gestión.
	D3O7	Implementar un sistema de control de inventario que permita monitorear y gestionar de manera eficiente los niveles de inventario, lo que ayudaría a optimizar el flujo de trabajo y reducir los costos de almacenamiento y el riesgo de obsolescencia de los productos.
	D3O8	Implementar un sistema de gestión de inventario que se adapte a las necesidades de Tulipano Bakery y capacitar al personal involucrado.
	D4O1	Contratar a un ingeniero especialista en diseño de plantas para que realice una evaluación de la planta actual y proponga mejoras específicas que permitan optimizar la utilización de los recursos y mejorar la eficiencia con el fin de exceder las expectativas del cliente.
	D4O2	Analizar la distribución actual de la planta e identificar qué áreas o procesos están causando cuellos de botella o retrasos en la producción y rediseñarla de manera que optimice la distribución de los equipos y recursos para poder atender un mayor número de pedidos y aumentar las ventas.
	D4O3	Comunicar los esfuerzos de mejora de la planta y los programas de fidelidad a los clientes para demostrar el compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.
	D4O4	Ampliar la planta de producción para contar con una bodega de almacenamiento que permita mantener un control del inventario.
	D4O5	Realizar un análisis de la planta de producción para evaluar las áreas que están afectando la eficiencia de producción y en base a eso rediseñar e implementar mejoras en la planta de producción.
	D4O6	Realizar un análisis detallado del flujo de producción y del manejo de inventarios existente en la planta, identificando los cuellos de botella y los puntos críticos que afectan el proceso y desarrollar un diseño de planta adecuado que incorpore los resultados del análisis.
	D4O7	Desarrollar un nuevo diseño de la planta que optimice el flujo de trabajo y reduzca los cuellos de botella en el proceso de producción y que permita una mejor organización del espacio, mayor eficiencia en la gestión de inventarios y una mejor movilidad de los trabajadores.
	D4O8	Alinear el diseño de la planta con los objetivos de la empresa, incluyendo la mejora de la calidad del producto, la reducción de los costos de producción y el aumento de la eficiencia.
ESTRATEGIAS DA	D1A1	Buscar proveedores que ofrezcan productos de alta calidad a precio competitivos y establecer relaciones sólidas con los proveedores para crear contratos y acuerdos que beneficien a ambas partes.
	D1A2	Negociar con proveedores que puedan ofrecer una mejor relación costo-beneficio considerando la calidad de las materias primas y realizar mejoras en el producto para hacerlo más atractivo para los clientes, basándose en su retroalimentación y comentarios.
	D1A3	Identificar y priorizar a los proveedores más críticos para la cadena de suministro y diversificar la cadena de suministro para reducir la dependencia de un solo proveedor clave. Realizar acuerdos con proveedores alternativos.
	D1A4	Negociar acuerdos de suministro a largo plazo con proveedores confiables, garantizando una fuente constante de materias primas a un precio predecible durante un período prolongado de tiempo.
	D1A5	Establecer cláusulas de calidad y entrega en los acuerdos de suministro con los proveedores.
	D2A1	Maximizar la eficiencia del espacio disponible y ofrecer una propuesta de valor única y diferenciada, así como mejorar la experiencia del cliente.

	D2A2	Optimizar la distribución y la logística dado que el espacio disponible es limitado, minimizando los costos y garantizando que el producto llegue a los clientes a tiempo y en buenas condiciones.
	D2A3	Aprovechar al máximo el espacio disponible para el almacenamiento para maximizar la eficiencia del espacio disponible y evitar rupturas de stock.
	D2A4	Invertir en un lugar más grande donde se pueda habilitar una bodega de almacenamiento que permitiría comprar materias primas en grandes cantidades en momentos en que los precios son más bajos.
	D2A5	Agrandar el espacio de producción para incorporar un espacio donde se realicen pruebas de calidad.
	D3A1	Implementar un sistema de reserva en línea para que los clientes puedan asegurar que el producto que desean esté disponible en el local antes de visitarlo.
	D3A2	Enfocarse en un nicho específico de consumidores para superar la amenaza de baja aceptación del nuevo producto y, al mismo tiempo, mejorar la eficiencia en la gestión de inventario para garantizar que se satisfagan las demandas del nicho de mercado seleccionado.
	D3A3	Instalar un sistema de seguimiento de inventario automatizado que facilite la monitorización en tiempo real de los niveles de existencias y envíe notificaciones automáticas en el momento en que se alcancen ciertos límites preestablecidos.
	D3A4	Implementar un sistema de gestión de inventario eficiente y eficaz para minimizar el riesgo de costos de producción elevados debido a fluctuaciones en los precios de las materias primas. (Optimizar niveles de inventario).
	D3A5	Implementar un sistema de control de inventarios que use el método FIFO y establecer un sistema de seguimiento de la calidad de la materia prima.
	D4A1	Desarrollar una estrategia de diseño de planta que tenga en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes y que permita la producción eficiente de productos de alta calidad.
	D4A2	Realizar una evaluación detallada del diseño de planta actual y de las necesidades requeridas para producir el nuevo producto de manera efectiva.
	D4A3	Revisar el diseño de la planta para identificar posibles cuellos de botella y limitaciones que puedan afectar la eficiencia y la capacidad de producción y realizar mejoras que permitan aumentar la capacidad de producción y reducir los riesgos asociados con la interrupción de la cadena de suministro.
	D4A4	Invertir en un diseño de planta adecuado para mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción. Este rediseño debe incluir un espacio que permita almacenar la materia prima y mejorar la gestión de compras.
	D4A5	Realizar un diseño adecuado de la planta de producción, en el que se considere la capacidad de producción, el flujo del proceso, la calidad de los materiales y la seguridad de los trabajadores. Un diseño eficiente puede reducir el tiempo de procesamiento y minimizar el riesgo de contaminación.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5: Objetivos estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Alto compromiso en la calidad de los productos brindados al cliente.	F1O1	Implementar una estrategia de mercadeo que presente y promueva las características de calidad del producto.	Alcanzar al menos el 90% de la satisfacción de clientes dentro de los próximos 5 años.
	F1O2	Ofrecer productos de calidad a precios competitivos.	
	F1O3	Implementar estrategias y programas de fidelización para mantener a los clientes actuales, los cuales pueden incluir descuentos en futuras compras, regalos exclusivos y acceso a eventos especiales.	
	F1O4	Establecer un sistema de control de inventario efectivo para minimizar la cantidad de productos obsoletos y para maximizar los ahorros de costos y mejorar aún más la eficiencia de la producción y la entrega de productos.	
	F1O5	Aplicar un enfoque de mejora continua a través de la identificación y eliminación de desperdicios y actividades innecesarias en el proceso de producción.	
	F1O6	Llevar a cabo una revisión del Layout actual, identificando los puntos débiles y las oportunidades de mejora en términos de eficiencia y productividad.	
	F1O7	Implementar de un sistema de gestión de la calidad y la productividad que minimice los errores y retrabajos y que mejore el flujo de trabajo y la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente.	
	F1O8	Invertir en tecnologías de producción avanzadas y en capacitación y desarrollo de los empleados para garantizar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad.	
	F1A1	Asegurar un producto de calidad, generando una ventaja competitiva.	
	F1A2	Mejorar las características del producto que no son bien aceptadas por los clientes, manteniendo al mismo tiempo la calidad de los productos.	
	F1A3	Establecer una estrategia de gestión de la cadena de suministro robusta y resiliente para garantizar la continuidad del suministro de materias primas e identificar proveedores confiables que cumplan con los estándares de calidad y entrega.	
	F1A4	Establecer relaciones estratégicas con los proveedores para asegurar un suministro constante de materia prima de alta calidad a precios razonables.	
	F1A5	Implementar un control de entrada de insumos más estricto por parte de los proveedores para mantener los estándares de calidad de los productos.	
	Reinversión de flujo de capital.	F2O1	

F2O2	Lanzar una campaña de marketing bien planificada para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes. Además, ofrecer descuentos y promociones para incentivar a los clientes existentes a realizar compras adicionales.	transcurso de 5 años para la empresa Tulipano Bakery.
F2O3	Utilizar la reinversión del flujo de capital para incentivar a los clientes a seguir invirtiendo en la empresa a largo plazo, y en fomentar la fidelidad a través de programas de recompensas y beneficios exclusivos.	
F2O4	Implementar un sistema de control de inventarios eficiente que permita una mejor gestión y monitoreo del inventario en tiempo real a través de la utilización de tecnología (códigos de barras y sistemas de gestión de inventarios).	
F2O5	Adoptar tecnologías innovadoras, optimización de procesos y la reducción de costos tomando en cuenta las necesidades a largo plazo de la empresa.	
F2O6	Identificar los costos de implementar mejoras en el Layout y el ahorro potencial que generará en costos el optimizar el uso del espacio y minimizar los tiempos de traslados entre procesos (Analizar la distribución del Layout).	
F2O7	Invertir en tecnologías, infraestructura o personal para mejorar los procesos ineficientes, cuellos de botella, retrasos en la entrega de productos o servicios, entre otros.	
F2O8	Identificar las áreas que requieran mejoras y asignar recursos y presupuesto para implementarlas. (Contratación de nuevos empleados, la inversión en tecnología, la capacitación de los empleados existentes, etc.)	
F2A1	Desarrollar una estrategia de marketing que se centre en destacar los beneficios únicos y la calidad superior de los productos existentes, con el fin de diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes que buscan un valor añadido.	
F2A2	Enfocar los esfuerzos en la investigación y desarrollo, lo que permitiría el diseño y lanzamiento de productos y servicios mejorados y personalizados para el mercado objetivo y que puedan ser más atractivos para los clientes potenciales.	
F2A3	Gestionar la diversificación de proveedores y la inversión en tecnología de la cadena de suministro como sistemas de seguimiento y monitoreo de inventario, para mejorar la eficiencia y la visibilidad de las operaciones.	
F2A4	Establecer un proceso de seguimiento y análisis de los precios de la materia prima y otros costos relacionados con la producción. Esto ayudará a anticipar y planificar cualquier fluctuación en los costos de producción y a tomar medidas para reducir su impacto.	

	F2A5	Desarrollar relaciones más estrechas y colaborativas con los proveedores de materia prima e invertir en la mejora continua de los productos.	
Innovación constante (ventaja competitiva).	F3O1	Establecer una cultura de innovación constante, conocer las necesidades del cliente, desarrollar soluciones innovadoras, implementar tecnologías disruptivas y brindar una experiencia del cliente excepcional.	Incrementar en al menos un 40% el portafolio de productos de Tulipano Bakery hasta el año 2028.
	F3O2	Desarrollar nuevos productos, mejorar los existentes y enfocar los esfuerzos de marketing en la innovación.	
	F3O3	Desarrollar constantemente nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, y establecer una comunicación efectiva que permita mantener una relación a largo plazo con ellos.	
	F3O4	Implementar un sistema de control de inventario efectivo a través del uso de tecnologías avanzadas para monitorear los niveles de inventario en tiempo real, el seguimiento de los movimientos de inventario, la previsión de la demanda y la optimización de los niveles de inventario.	
	F3O5	Implementar nuevos procesos de producción y la mejora de la gestión de recursos.	
	F3O6	Realizar una revisión constante del Layout, lo que implica la optimización de los procesos de producción, la reducción del tiempo de producción, la eliminación de procesos innecesarios y la reorganización del espacio de trabajo para aumentar la eficiencia y reducir costos.	
	F3O7	Capacitar al personal en la actualización de procesos y nuevas herramientas, simplificar los procesos, automatizar tareas, establecer un flujo de trabajo estándar y asignar tareas adecuadamente.	
	F3O8	Establecer una cultura de innovación y mejora continua e invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías.	
	F3A1	Crear productos únicos y atractivos que se ajusten a las necesidades de los clientes, mejorar la experiencia del cliente y ofrecer precios competitivos.	Fomentar la cultura de mejora continua en Tulipano Bakery en un horizonte de 5 años.
	F3A2	Realizar una capacitación de ventas para que el equipo de ventas comprenda las características innovadoras del producto y pueda transmitir eficazmente su valor a los clientes potenciales.	
	F3A3	Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave y trabajar en conjunto para mejorar la transparencia y la flexibilidad en la cadena de suministro.	
	F3A4	Implementar procesos de mejora continua para que la competencia no se enfoque únicamente en precio, sino en la calidad y la satisfacción del cliente.	
	F3A5	Establecer alianzas estratégicas con proveedores que aseguren un suministro constante de materias primas de calidad. Estas alianzas también pueden ayudar a la	

		empresa a identificar nuevas fuentes de materias primas de alta calidad y a mejorar los procesos de innovación.	
La negociación de contratos y acuerdos con los proveedores es nula.	D101	Buscar proveedores que ofrezcan productos de alta calidad a precios competitivos.	Negociar contratos y acuerdos de suministro a largo plazo con 10 proveedores en un plazo de 5 años.
	D102	Negociar con los proveedores para obtener mejores condiciones de precios, plazos de entrega y/o calidad de los productos.	
	D103	Establecer alianzas estratégicas con proveedores que trabajen en conjunto con Tulipano Bakery y contratos a largo plazo que permitan la estabilidad y continuidad de la relación con los clientes para fomentar la fidelización de los mismos.	
	D104	Establecer acuerdos de entrega más precisos y confiables (mejores plazos de entrega y tiempos de respuesta más rápidos).	
	D105	Identificar a los proveedores clave de la empresa y preparar un plan de negociación para cada uno, analizando sus costos, términos y condiciones de pago.	
	D106	Diseñar un espacio para almacenamiento de materia prima para aumentar la capacidad de recepción y poder abastecerse según la Cantidad Económica de Pedido (EOQ).	
	D107	Implementar un enfoque colaborativo con los proveedores para mejorar la eficiencia del proceso de adquisición.	
	D108	Invertir en la formación y capacitación del personal en habilidades de negociación y gestión de contratos.	
	D1A1	Buscar proveedores que ofrezcan productos de alta calidad a precio competitivos y establecer relaciones sólidas con los proveedores para crear contratos y acuerdos que beneficien a ambas partes.	
	D1A2	Negociar con proveedores que puedan ofrecer una mejor relación costo-beneficio considerando la calidad de las materias primas y realizar mejoras en el producto para hacerlo más atractivo para los clientes, basándose en su retroalimentación y comentarios.	
	D1A3	Identificar y priorizar a los proveedores más críticos para la cadena de suministro y diversificar la cadena de suministro para reducir la dependencia de un solo proveedor clave. Realizar acuerdos con proveedores alternativos.	
	D1A4	Negociar acuerdos de suministro a largo plazo con proveedores confiables, garantizando una fuente constante de materias primas a un precio predecible durante un período prolongado de tiempo.	
	D1A5	Establecer cláusulas de calidad y entrega en los acuerdos de suministro con los proveedores.	
El espacio con el que se cuenta es muy reducido.	D201	Optimizar el espacio a través de la implementación de sistemas de almacenamiento inteligente (estantes ajustables, cajones con divisiones interiores, entre).	Incrementar la capacidad de almacenamiento en un

	D2O2	Aprovechar las ventas en línea para incrementarlas sin necesidad de contar con un gran espacio físico. Es importante tener una buena presencia en línea y ofrecer un servicio de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.	40% en los próximos 5 años.
	D2O3	Utilizar la tecnología para mejorar la experiencia del cliente en un espacio reducido. Utilizar herramientas digitales para optimizar el espacio, como pantallas táctiles para mostrar información sobre los productos y sistemas de pago sin contacto.	
	D2O4	Implementar un sistema de control de inventarios que permita maximizar el uso del espacio disponible, mediante la optimización del almacenamiento y la rotación de los productos y explorar la posibilidad de ampliar el espacio disponible.	
	D2O5	Realizar un análisis de la capacidad de producción actual e identificar los cuellos de botella para rediseñar la disposición del espacio para minimizar los movimientos innecesarios y reducir los tiempos de espera.	
	D2O6	Optimizar el espacio disponible a través de una mejora en el diseño y disposición de los elementos (Layout).	
	D2O7	Implementar cambios en el Layout para mejorar el flujo de trabajo, reducir los tiempos de producción y minimizar los errores y retrabajos.	
	D2O8	Revisar el diseño y la disposición de la infraestructura actual para identificar cualquier espacio desperdiciado o subutilizado e implementar soluciones innovadoras y creativas de almacenamiento y organización que maximicen el uso del espacio disponible.	
	D2A1	Maximizar la eficiencia del espacio disponible y ofrecer una propuesta de valor única y diferenciada, así como mejorar la experiencia del cliente.	
	D2A2	Optimizar la distribución y la logística dado que el espacio disponible es limitado, minimizando los costos y garantizando que el producto llegue a los clientes a tiempo y en buenas condiciones.	
	D2A3	Aprovechar al máximo el espacio disponible para el almacenamiento para maximizar la eficiencia del espacio disponible y evitar rupturas de stock.	
	D2A4	Invertir en un lugar más grande donde se pueda habilitar una bodega de almacenamiento que permitiría comprar materias primas en grandes cantidades en momentos en que los precios son más bajos.	
	D2A5	Agrandar el espacio de producción para incorporar un espacio donde se realicen pruebas de calidad.	
No se cuenta con métodos de control de inventario.	D3O1	Establecer procesos y procedimientos claros para la gestión de inventarios y asegurar que se comuniquen eficazmente a todos los miembros del equipo involucrados en el proceso de inventario para poder	Desarrollar un sistema de control de inventario que facilite la monitorización

	satisfacer al cliente en el momento oportuno y con productos de calidad.	del stock dentro de los próximos 3 años.
D302	Seleccionar una herramienta de control de inventario que se adapte a las necesidades de Tulipano Bakery y permita monitorear las existencias de manera constante y obtener informes precisos sobre los niveles de inventario y la rotación de productos.	
D303	Implementar un sistema de control de inventario que permita realizar un seguimiento preciso del stock de los productos y evitar pérdidas por exceso de inventario o falta de stock, asegurando tener los productos en el momento oportuno y satisfacer a los clientes actuales.	
D304	Identificar los productos con mayor demanda y establecer un sistema de control de inventario para mantener un nivel adecuado de existencias. También, establecer políticas y procedimientos para la recepción, almacenamiento y gestión de inventario.	
D305	Implementar un sistema de control de inventario que ayude a identificar los productos que tienen una alta demanda para priorizar la producción de estos productos y aprovechar mejor las oportunidades de mercado.	
D306	Optimizar la disposición de los inventarios y mejorar la eficiencia del proceso de producción y gestión.	
D307	Implementar un sistema de control de inventario que permita monitorear y gestionar de manera eficiente los niveles de inventario, lo que ayudaría a optimizar el flujo de trabajo y reducir los costos de almacenamiento y el riesgo de obsolescencia de los productos.	
D308	Implementar un sistema de gestión de inventario que se adapte a las necesidades de Tulipano Bakery y capacitar al personal involucrado.	
D3A1	Implementar un sistema de reserva en línea para que los clientes puedan asegurar que el producto que desean esté disponible en el local antes de visitarlo.	
D3A2	Enfocarse en un nicho específico de consumidores para superar la amenaza de baja aceptación del nuevo producto y, al mismo tiempo, mejorar la eficiencia en la gestión de inventario para garantizar que se satisfagan las demandas del nicho de mercado seleccionado.	
D3A3	Instalar un sistema de seguimiento de inventario automatizado que facilite la monitorización en tiempo real de los niveles de existencias y envíe notificaciones automáticas en el momento en que se alcancen ciertos límites preestablecidos.	
D3A4	Implementar un sistema de gestión de inventario eficiente y eficaz para minimizar el riesgo de costos de producción elevados debido a fluctuaciones en los precios de las materias primas. (Optimizar niveles de inventario).	

	D3A5	Implementar un sistema de control de inventarios que use el método FIFO y establecer un sistema de seguimiento de la calidad de la materia prima.	
No se cuenta con un diseño de planta adecuado.	D4O1	Contratar a un ingeniero especialista en diseño de plantas para que realice una evaluación de la planta actual y proponga mejoras específicas que permitan optimizar la utilización de los recursos y mejorar la eficiencia con el fin de exceder las expectativas del cliente.	Elaborar un diseño de planta de producción para alcanzar un OEE del 75% en un plazo de 3 años.
	D4O2	Analizar la distribución actual de la planta e identificar qué áreas o procesos están causando cuellos de botella o retrasos en la producción y rediseñarla de manera que optimice la distribución de los equipos y recursos para poder atender un mayor número de pedidos y aumentar las ventas.	
	D4O3	Comunicar los esfuerzos de mejora de la planta y los programas de fidelidad a los clientes para demostrar el compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.	
	D4O4	Ampliar la planta de producción para contar con una bodega de almacenamiento que permita mantener un control del inventario.	
	D4O5	Realizar un análisis de la planta de producción para evaluar las áreas que están afectando la eficiencia de producción y en base a eso rediseñar e implementar mejoras en la planta de producción.	
	D4O6	Realizar un análisis detallado del flujo de producción y del manejo de inventarios existente en la planta, identificando los cuellos de botella y los puntos críticos que afectan el proceso y desarrollar un diseño de planta adecuado que incorpore los resultados del análisis.	
	D4O7	Desarrollar un nuevo diseño de la planta que optimice el flujo de trabajo y reduzca los cuellos de botella en el proceso de producción y que permita una mejor organización del espacio, mayor eficiencia en la gestión de inventarios y una mejor movilidad de los trabajadores.	
	D4O8	Alinear el diseño de la planta con los objetivos de la empresa, incluyendo la mejora de la calidad del producto, la reducción de los costos de producción y el aumento de la eficiencia.	
	D4A1	Desarrollar una estrategia de diseño de planta que tenga en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes y que permita la producción eficiente de productos de alta calidad.	
	D4A2	Realizar una evaluación detallada del diseño de planta actual y de las necesidades requeridas para producir el nuevo producto de manera efectiva.	
	D4A3	Revisar el diseño de la planta para identificar posibles cuellos de botella y limitaciones que puedan afectar la eficiencia y la capacidad de producción y realizar mejoras que permitan aumentar la capacidad de producción y reducir los riesgos asociados con la interrupción de la cadena de suministro.	

D4A4	Invertir en un diseño de planta adecuado para mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción. Este rediseño debe incluir un espacio que permita almacenar la materia prima y mejorar la gestión de compras.
D4A5	Realizar un diseño adecuado de la planta de producción, en el que se considere la capacidad de producción, el flujo del proceso, la calidad de los materiales y la seguridad de los trabajadores. Un diseño eficiente puede reducir el tiempo de procesamiento y minimizar el riesgo de contaminación.

Fuente: Elaboración Propia.