

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “TAJADITAS
DON JOSE”**

KATHERINE RAMBAL MARTINEZ

**UNIIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
ESPECIALIZACION EN GESTION GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2018

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “TAJADITAS
DON JOSE”**

KATHERINE RAMBAL MARTINEZ

**Proyecto de grado para cumplir con los requisitos y optar por el título de
Especialista en Gestión Gerencial**

ASESOR

GERMÁN MEJÍA DAGER

**UNIIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
ESPECIALIZACION EN GESTION GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2018**

Cartagena de Indias D.T.C., Junio 28 de 2018

Señores:

COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS DE GRADO

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento De Postgrado Y Educación Continua, Especialización En Gestión Gerencial

Universidad de Cartagena

Cordial saludo,

A través de la presente yo Katherine Rambal Martínez estudiante del programa de Gestión Gerencial, me permito entregar monografía “FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “TAJADITAS DON JOSE””, que fue asesorado por Profesor GERMÁN MEJÍA DAGER, para su estudio y evaluación, como requisito fundamental para obtener el título de Especialista En Gestión Gerencial.

En espera que este cumpla con las normas pertinentes establecida por la Institución.

Cordialmente,

KATHERINE RAMBAL MARTINEZ

Código Estudiantil: 1121720017

Cartagena de Indias D.T.C., Junio 28 de 2018

Señores:

JURADOS DEL COMITÉ DE EVALUADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento De Postgrado Y Educación Continúa, Especialización En Gestión Gerencial

Universidad de Cartagena

Cordial saludo,

En mi calidad de asesor, presento a ustedes el proyecto titulado: "FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "TAJADITAS DON JOSE"", elaborado por la estudiante del programa Especialización en Gestión Gerencial, Katherine Rambal Martínez, como requisito para optar al título de Especialista En Gestión Gerencial.

Manifiesto mi participación en la orientación y mi conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,

GERMÁN MEJÍA DAGER

Asesor

DEDICATORIA

A Dios por ser ese Padre Eterno y Generoso que permite el cumplimiento de sueños y metas a nivel personal, profesional, espiritual y emocional, Gracias Padre Nuestro.

A mis padres terrenales, por la vida, apoyo incondicional y por enseñarme que día a día podemos tener la fuerza para luchar y enfrentar la vida, por sus consejos, sacrificios y creer en mí.

A todos mis familiares, hermanos y amigos que constantemente han compartido con el ímpetu para lograr los objetivos propuestos.

A mi compañero por apoyarme a culminar estudios de pregrado y está maravillosa y enriquecedora especialización, por animarme y acompañarme siempre.

A la comunidad Udeceista, a quienes espero en un futuro puedan beneficiarse de los contenidos y experiencias plasmadas en esta investigación.

Sin ellos no hubiera sido posible, ¡GRACIAS!

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a la Universidad de Cartagena, al Programa de Gestión Gerencial, por brindarnos un cuerpo directivo, administrativo y docente que brinda todo su conocimiento y experiencias necesarios para nuestra formación como especialistas.

Al asesor GERMÁN MEJIA DAGER, el cual me brindó sus conocimientos y experiencias dedicando gran parte de su tiempo en el tema de planificación estratégica, permitiéndonos culminar con éxito este trabajo de grado.

A todo el personal que labora en Tajaditas “Don José” por su valiosa colaboración, por su apoyo y sus puntos de vista, los cuales fueron tenidos muy en cuenta a la hora de estructurar el presente trabajo de grado.

Por último agradecer a todas esas personas que hicieron posible la realización de esta investigación, profesores, alumnos, amigos, compañeros y demás, por todo su apoyo, comprensión y confianza que brindada a lo largo de esta carrera.

AUTORIZACIÓN

Yo, KATHERINE RAMBAL MARTINEZ, autorizo a la UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, la publicación del trabajo de grado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “TAJADITAS DON JOSE”, en la Biblioteca virtual del repositorio institucional.

INDICE

1.	REFERENTE AL PROBLEMA.....	3
1.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.	JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4.	OBJETIVOS.....	8
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	8
1.4.1.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	8
2.1.	TIPO DE ESTUDIO	8
2.1.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1.2.	RESULTADOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS	9
3.	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....	11
3.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	11
3.1.1.	ESCENARIO POLÍTICO-LEGAL.....	11
3.1.2.	ESCENARIO ECONÓMICO	13
3.1.3.	ESCENARIO TECNOLÓGICO	15
3.1.4.	ESCENARIO ECOLÓGICO Y NATURAL.....	17
3.2.	ANALIS DEL SECTOR	19
3.2.1.	SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS – SNACKS.....	19
3.2.1.1.	STACKEOLDERS	19
3.3.	ANÁLISIS INTERNO.....	20
3.3.2.	PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN.....	20
3.3.3.	COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING.....	21
3.3.4.	FINANZAS Y CONTABILIDAD	24
3.3.5.	DESCRIPCIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	25
3.3.6.	ANÁLISIS DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	26
3.3.7.	CADENA DE VALOR	27
3.3.7.1.	ACTIVIDADES PRIMARIAS	27

3.3.7.1.1.	LOGÍSTICA INTERIOR (DE ENTRADA)	28
3.3.7.1.2.	OPERACIONES	28
3.3.7.1.3.	LOGÍSTICA EXTERIOR (DE SALIDA)	28
3.3.7.1.4.	MERCADOTECNIA Y VENTAS.....	29
3.3.7.1.5.	SERVICIOS.....	29
3.3.7.2.	ACTIVIDADES DE APOYO O DE SOPORTE	29
3.3.7.2.1.	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:.....	29
3.3.7.2.2.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	29
3.3.7.2.3.	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA:	30
3.3.7.2.4.	APROVISIONAMIENTO:	30
4.	FILOSOFÍA CORPORATIVA	32
4.1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	32
4.2.	MISIÓN PROPUESTA	39
4.3.	VISIÓN PROPUESTA.....	39
4.4.	VALORES, PRINCIPIOS Y ACTITUDES	40
5.	FORMULACION ESTRATEGICA	41
5.1.	MAPA ESTRATÉGICO	42
5.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
5.3.	INDICADORES Y METAS POR OBJETIVO ESTRATEGICO.....	46
6.	CONCLUSIONES	49
7.	RECOMENDACIONES	51
8.	BIBLIOGRAFIA.....	53
9.	ANEXOS.....	56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto de recursos necesarios para el proyecto	10
Tabla 2 Análisis del factor político-legal de la empresa Tajaditas “Don José”	11
Tabla 3 Análisis del factor económico de la empresa Tajaditas “Don José”	13
Tabla 4 Análisis del factor tecnologico de la empresa Tajaditas “Don José”	16
Tabla 5 Análisis del factor ecológico y natural de la empresa Tajaditas “Don José”	17
Tabla 6 Análisis de la competencia de la empresa Tajaditas “Don José”	19
Tabla 7 Análisis del factor produccion y operacion de la empresa Tajaditas “Don José”	20
Tabla 8 Análisis del factor comercialización y marketing de la empresa Tajaditas “Don José”	21
Tabla 9 Análisis del factor finanzas y contabilidad de la empresa Tajaditas “Don José”	24
Tabla 10 Análisis del factor recurso humano de la empresa Tajaditas “Don José”	25
Tabla 11 Análisis del factor sistema estrategico de la empresa Tajaditas “Don José”	26
Tabla 12 Valores, principios y actitudes de la empresa Tajaditas Don José.	40
Tabla 13 Objetivo estratégico, para mejorar a largo plazo para socios	44
Tabla 14 Objetivo estratégico para aumentar laparticipacion en el mercado	44
Tabla 15 Objetivo estratégico para obtener excelencia en el desarrollo de los procesos	45

Tabla 16 Objetivo estratégico, para establecer el capital humano como diferenciador competitivo	45
Tabla 17 Indicadores Y Metas Por Objetivo Estrategico	46

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1 Cadena de valor empresa Tajaditas Don Jose.....	31
Gráfica 2 Composición de empleados por áreas de trabajo en la empresa Tajaditas Don José	34
Gráfica 3 Distribución porcentual de la edad.....	35
Gráfica 4 Composición áreas de trabajo y nivel educativo de la empresa Tajaditas Don José	36
Gráfica 5 Conocimiento de la misión de Tajaditas Don José	37
Gráfica 6 Conocimiento de la visión de Tajaditas Don José.....	37
Gráfica 7 Conocimiento de la filosofía institucional de Tajaditas Don José	38
Gráfica 8 Conocimiento de los valores y principios de Tajaditas Don Jose	38
Gráfica 9 Proyección de la empresa en unos años, según los empleados.....	39
Gráfica 10 Mapa estratégico Tajaditas Don José.....	43

RESUMEN

En un mundo globalizado y cambiante, las empresas se ven obligadas a estar a la vanguardia y preparados para todos los escenarios y posibles cambios que se presenten, por esto la planeación estratégica es una herramienta esencial y fundamental para la gerencia, la cual permite a la empresa proyectarse hacia el futuro y crear mecanismos para la optimización de la gestión organizacional, mejora de los resultados, y eficiencia en la administración y operación empresarial. 'Tajaditas Don José' es una empresa dedicada a la fabricación y distribución en Cartagena de Tajadas pasa bocas, chips y snacks gourmet 100% natural de plátano, papa, yuca y ñame, sin preservantes, ni colorantes, elaborados con ingredientes Premium.

Esta monografía pretende FORMULAR UN PLAN ESTRATEGICO, a través de del análisis propio del macro ambiente (PEST) y del microambiente (PORTER) definiendo una matriz FODA que permita optimizar recursos, mejorar índices de venta e incrementar márgenes de utilidad a través del conocimiento profundo de la empresa, además de principios, objetivos, metas estratégicos y la definición de un plan de acción para cumplir con los objetivos trazados. Igualmente se estudiara la filosofía empresarial que plasman de una manera objetiva la razón de ser, el propósito a futuro y el marco ético para la toma de decisiones. Por medio del Balanced Scorecard (BSC) se traduce la estrategia en términos operacionales, considerando la Visión y la Estrategia de la organización y definiendo objetivos, mediciones, targets e iniciativas en las perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, del aprendizaje y el crecimiento.

Palabras Claves:

PLANEACION

ESTRATEGICA

EMPRESA TAJADITAS "DON JOSE"

MISIÒN

VISIÒN

ABSTRACT

In a globalized and changing world, companies are obliged to be at the forefront and prepared for all scenarios and changes that arise, for this, strategic planning is essential and fundamental for management, which allows the company to project towards the future and create mechanisms for the optimization of organizational management, improvement of results, and efficiency in business administration and operation. 'Tajaditas Don José' is a company dedicated to the manufacture and distribution in Cartagena de Tajadas passes mouths, chips and gourmet snacks 100% natural banana, potato, yucca and name, without preservatives, or dyes, made with premium ingredients.

This monograph aims to FORMULATE A STRATEGIC PLAN, through the analysis of the enabling environment (PEST) and the microenvironment (PORTER) defining a SWOT matrix that allows optimizing resources, improving sales indexes and profit margins through in-depth knowledge of the company, in addition to principles, objectives, strategic goals and the definition of an action plan to meet the objectives set. Likewise, the business philosophy that reflects in an objective way the reason for being, the purpose of the future and the ethical framework for decision making is studied. Through the Balanced Scorecard (BSC) the strategy is translated into operational terms, considering the vision and strategy of the organization and defining objectives, measurements, objectives and initiatives in the perspectives: financial, customer, internal processes, learning and growth.

Keywords:

PLANNING

STRATEGIC

COMPANY TAJADITAS "DON JOSE"

MISSION

VIEW

1. REFERENTE AL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) poseen una gran importancia socioeconómica en Colombia y en el mundo, ya que dinamizan la economía, según la revista Portafolio estas representan el 96,4 por ciento de los establecimientos empresariales de Colombia, y generan el 80,8 por ciento del empleo del país, y tienen presencia en los diferentes sectores productivos.¹

A pesar que las mipymes son indispensables para que exista una economía balanceada es importante resaltar que estas se enfrentan a grandes empresas en un mercado altamente competitivo, y la supervivencia y sostenibilidad de estas depende en gran medida de la aplicación de ventajas competitivas que permitan crear valor y distinguirse potencialmente de las demás. Según el (Conpes² 2008), los factores que determinan la competitividad en una empresa son: el desarrollo de los sectores o clusters de clase mundial (expansión empresarial geográfica), salto en la productividad y en el empleo (aumento de productividad y generación de empleo), formalización empresarial y laboral (empresas legalmente constituidas y horarios laborales establecidos), fomento a la ciencia, tecnología y la innovación (con la finalidad de lograr un mejoramiento empresarial).

De acuerdo a la (RAED³ 2011), una de las principales causas de mortalidad empresarial que se presentan a nivel nacional son: la falta de planificación estratégica, baja generación de valor agregado y alta competencia en el mercado.

Siendo la planificación estratégica una herramienta esencial y fundamental para la eficiencia en la administración empresarial, que permite la implementación de

¹ Las mipymes y la economía colombiana, Portafolio.
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>

² Consejo Nacional de Política Económica y Social

³ Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo

mecanismos para la optimización de la gestión organizacional, permitiendo mejora en los resultados, por lo cual debería estudiarse e implementarse con rigurosidad en todas las empresas.⁴

‘Tajaditas Don José’ pasa bocas, chips y snacks es una empresa dedicada a la fabricación y distribución en Cartagena de Tajadas gourmet 100% natural de plátano, papa, yuca y ñame, sin preservantes, ni colorantes, elaborados con ingredientes Premium. Según el artículo 2 de la ley 590 de 2000 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, para la clasificación que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.” lo que quiere decir que la empresa ‘Tajaditas Don José’ se clasifica como una pequeña empresa debido a que esta tiene en su planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, con unos activos totales entre 501 y 5000 SMLMV⁵.

En esta empresa se ha detectado la inexistencia de un plan concreto sustentado a largo plazo, pues la empresa se concentra en atender las actividades del día a día sin tener en claro metas, objetivos y estrategias que le lleven a obtener resultados que garanticen su permanencia en el mercado, cada día más competitivo; La misión y visión organizacional no se encuentran actualizadas ni publicadas en las instalaciones de la empresa, lo que quiere decir que los empleados desconocen el rumbo de la organización, no han establecido indicadores de gestión y por ende todas las áreas de la empresa no poseen estructura, procesos y procedimientos claramente definidos; de ahí que todas las falencias administrativas que la empresa presenta sean consecuencia de su falta de planeación, igualmente por ser una empresa donde los socios y gerentes son familiares la toma de decisiones se vuelve compleja.

⁴ GOODSTEIN, Leonard; Nolan, Timothy Y Pfeiffer, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill, 1998. ISBN: 958-600-706-5

⁵ Salario Mínimo Legal Mensual Vigente

La empresa ha querido expandir y abrir nuevos mercados (exportar sus productos) lo cual les permita generar mayores oportunidades, hacer crecer su negocio, incrementar cartera de clientes y niveles de rentabilidad, para lograr dicho objetivo la empresa deberá optimizar sus procesos de producción, aumentar los estándares de calidad, aumentar la capacidad productiva.

Estos hechos sin la debida corrección y la toma de medidas eficaces que re-orienten los objetivos de la compañía se traducirán en la continua insatisfacción de los clientes, conducirá a que progresivamente se reduzca la demanda de productos y por tanto las ventas pueden verse reducidas significativamente, de igual manera podría llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas de la compañía, aspectos que demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que garantice el éxito futuro; de continuar esta situación, la compañía podría verse forzada a abandonar el mercado como ha sucedido con muchas pymes en Colombia. Esta situación hace necesario diseñar e implementar un plan estratégico con la participación de los directivos y demás miembros de la empresa, donde se comprometan a cumplir los objetivos principales, que le permita reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible en el sector.⁶

El diseño y desarrollo de un plan estratégico, aplicado al interior de 'Tajaditas Don Jose', a sus directivos, empleados y clientes, bajo un completo estudio de la organización permitirá evaluar las condiciones de la empresa e implementar un modelo que contenga:

Diagnóstico general de la situación de la empresa

Determinación de la problemática

Planteamiento de la misión, visión y objetivos

6

Diseño de estrategias a implementar para mitigar la problemática: implementar área de mercadeo, organización área financiera y de recursos humanos; elaboración manual de funciones y procedimientos.

Ejecución el direccionamiento estratégico de la empresa seguido de los planes de actuación

Evaluación del plan estratégico⁷

El modelo se apoyará en las diferentes disciplinas como la estadística, finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias se pueden implementar en la empresa “TAJADITAS DON JOSE” con el fin de optimizar su gestión gerencial y permitir el crecimiento organizacional?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las mipymes en Colombia para hacer competitivas en el mercado y exitosas deben tener una correcta y vital planificación estratégica que les permita una eficiencia en la administración empresarial, optimización de la gestión organizacional, mejora en resultados, alcances de metas y objetivos propuestos. El cumplimiento de los objetivos de una empresa está ligado al compromiso de sus dueños frente a la adecuada gestión de la organización; de este modo, se contribuye al crecimiento y expansión que les brinda el mercado, involucrando a cada uno de los colaboradores haciéndolos conocedores y partícipes de la gestión; finalmente, permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

Es por esto, que la empresa “Tajaditas Don José” se ve en la necesidad de organizar sus actividades fijar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante la

⁷ Chiavenato, Idalberto. Planeación Estratégica. Fundamentos Y Aplicaciones. Mc Graw Hill. México, 2011. Isbn 9789701068779.

planeación estratégica para mejorar su gestión gerencial y permitir el crecimiento organizacional, de tal forma que se pueda integrar las necesidades y metas, para alcanzar los objetivos propuestos y las exigencias del mercado por lo cual se debe generar cambios organizacionales.⁸

El diseño del plan estratégico en la empresa “Tajaditas Don José” definirá una posible ruta organizacional que debe seguir la empresa para cumplir los objetivos bajo las directrices de la calidad, eficiencia y eficacia requerida por su mercado metas, teniendo en cuenta los objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción, de la misma manera, permitirá una mejor planeación, dirección y control empresarial aprovechando sus fortalezas, oportunidades y analizando para tomar correctivos de las debilidades y amenazas, también, les permita incrementar las ventas, expandir su mercado, crecer organizacionalmente, optimizar los procesos, aumentar el recurso humano, niveles de utilidad y rentabilidad.⁹

Igualmente, se debe precisar los antecedentes del negocio, un diagnóstico interno y externo que permita establecer áreas de mejora y los puntos de partida. Una vez se conoce la situación actual de la empresa se establecen la misión y metas, se enumeran las estrategias, se escogen las más adecuadas y se implementan en la organización, esta debe ir acompañada de la elaboración de políticas que contribuyan a garantizar la adecuada ejecución de la estrategia, al igual que control y retroalimentación que permita efectuar la implementación. Por esto es necesario realizar un diagnóstico DOFA, con la ayuda de herramientas de investigación como la observación, la encuesta y la entrevista, y determinar la situación actual de la empresa, formulando las estrategias que indiquen hacia dónde deben ir y cómo debe hacerse.

⁸ AMOROCHO, Jaimes, BRAVO CHADID Hernando, Samir Arturo, Cortina Ricardo, Aura Karina, Pacheco Ruiz, Carlos Miguel, Quiñones Alean, María Gabriela. Planeación Estratégica De Largo Plazo: Una Necesidad De Corto Plazo. En: EBSCO, Universidad De Norte. Pensamiento Y Gestión, Número 26, 2009. ISSN 1657-6276

⁹ ARAQUE SALAZAR, María Cristina Y Cruz Vinueza, Luis Francisco. Planificación Estratégica De La Empresa AICA. Sancelqui, Ecuador, 2014. Tesis De Grado Maestría En Planificación Y Dirección Estratégica. Universidad De Las Fuerzas Armadas. Vicerrectorado De Investigación Y Vinculación Con La Colectividad. Maestría En Planificación Y Dirección Estratégica.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa “TAJADITAS DON JOSE” con el fin de optimizar su gestión gerencial y permitir el crecimiento organizacional.

1.4.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico empresarial del ambiente externo e interno de la empresa tajaditas “Don Jose”; Realizando un diagnóstico ((PEST) Político, Económico, Social, Tecnológico), teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Porter, y los diagramas (DAFO-COME).
- Definir filosofía corporativa, y establecer misión, visión y valores organizacionales teniendo en cuenta todos los niveles jerárquicos.
- Formular objetivos, prioridades estratégicas, plan de acción que permitan alcanzar los objetivos.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. TIPO DE ESTUDIO

2.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología o tipo de investigación que se va a utilizar es de carácter descriptiva, según Méndez “Esta es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.”

La investigación descriptiva se utiliza para recoger, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones, además de la recopilación y presentación sistemática para dar una idea clara de la situación y así realizar una

proposición para el mejoramiento de la situación expuesta; este estudio identifica características de universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.¹⁰

Las ventajas de este tipo de investigación es que la metodología es de corto tiempo, fácil y económica.

Por lo descrito anteriormente, se realizará la investigación de tipo descriptiva en la empresa “Tajaditas Don José” para describir las situaciones, costumbres, actitudes al igual que las actividades, procesos y personas que lo componen. En primer lugar se hará un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa, para luego definir las estrategias que permitan optimizar su gestión gerencial y permitir el crecimiento organizacional.

2.1.2. RESULTADOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS

La realización de esta investigación generará un documento que contiene la formulación del plan estratégico para la empresa “TAJADITAS DON JOSE”, el cual será beneficioso para ellos permitiéndoles optimizar la gestión gerencial y el crecimiento organizacional, por lo cual se establecerán estrategias para alcanzar misión y objetivos organizacionales, así como consolidar fortalezas y oportunidades y analizar las debilidades y amenazas.

Se espera con la realización de esta investigación que los socios y/o gerentes lean este trabajo y lo aprueben para su implementación y evaluación, de tal manera que les permita mejorar el proceso de toma de decisiones, mejorar el desempeño financiero de la empresa, fortalecer su posición en el sector, aprovechar oportunidades en el mercado, reducir amenazas, convertir su debilidades y aprovechar sus fortalezas.

Se pretende un mejoramiento a nivel interno y externo; a nivel interno se espera que con el diseño de este plan la empresa tenga las bases para el accionar, toma de

¹⁰ Tipos de investigación-Universidad Pontificia Bolívar, Facultad de Educación.

decisiones y planeación de actividades, a nivel externo el posicionamiento en el mercado, exportación de sus productos y crecimiento de la empresa, por lo cual se espera que la empresa aumente sus niveles de venta, ingresos y de esta forma incrementen sus utilidades e índice de rentabilidad.

Asimismo este trabajo investigativo será de gran ayuda para otras empresas del sector constituyéndose como ruta o herramienta para la planificación estratégica y el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo; Como futuros especialistas en gestión gerencial, la realización de este trabajo abre una ventana de oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en la academia a nivel de todas las áreas del saber que de una u otra forma son necesarios para desarrollar la planificación estratégica.

Adicionalmente se convierte en un material de consulta valioso para futuras investigaciones enfocadas a ideas similares.

Tabla 1

Presupuesto de recursos necesarios para el proyecto

PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS	
RECURSOS MATERIALES	VALOR
<i>Carpeta</i>	\$30.000
<i>Fotocopias</i>	\$80.000
<i>Impresiones</i>	\$160.000
<i>Papelería</i>	\$40.000
<i>Refrigerios</i>	\$70.000
<i>Encuestas</i>	\$50.000
<i>Costos de tutoría</i>	\$700.000
<i>Transporte</i>	\$100.000
<i>Entrega de CD</i>	\$20.000
Total recursos materiales	\$1.250.000
Gastos imprevistos 15%	\$187.500
Costo total del proyecto	\$1.437.500

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

El análisis estratégico es un proceso de gran importancia para investigar la organización en conjunto y el entorno en el cual opera, de tal manera que se creen estrategias para la toma de decisiones, alcance de los objetivos propuestos y aumento de la eficiencia y efectividad.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. ESCENARIO POLÍTICO-LEGAL

Es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las condiciones político-legales, debido a que estos incluyen factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno y por lo tanto constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones, igualmente la relación entre las funciones del estado, posturas doctrinales de la población, administración de justicia y rectitud y la tendencia del gobierno con respecto al desarrollo de la economía. *Ver tabla 2*

Tabla 2

Análisis del factor político-legal de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"				GRADO		DE	
FACTOR POLITICO-LEGAL				IMPACTO		ACCION	
Hecho				Alto	Mediano	Bajo	RECOMENDADA
Tendencia	Implicaciones	Oportunidad	Amenaza				
Escenario	Libre iniciativa privada,	Garantías y apoyo para el desarrollo,					Aprovechar legislación para el fomento y crecimiento organizacional
Constitución política de 1991. Artículo 333	imposición de una función social, derechos y	libre competencia, regulación del		X			

	deberes a la empresa, estado regulador	a la empresa, estado regulador	estado y crecimiento empresarial.		
Ley 590 Del 10 De Julio De 2000				X	
Ley 905 Del 2 De Agosto De 2004	Creación y desarrollo de las mipymes,			X	
Ley 344 de 1996 (racionalización del gasto público)	desarrollo integral, regional y la integración entre sectores económicos.			X	
Ley 1014 De Enero 26 De 2006				X	
Reforma Tributaria	Aumento del IVA, Disminución del impuesto de renta	Precio de venta del producto aumenta, disminución de la renta	de Disminución de poder adquisitivo compradores	X	Ahorro por la disminución de impuesto de renta
Cambio de gobierno	Nueva administración y legislación	Mayor crecimiento, apoyo a mipymes, legislación flexible.	Potenciales cambios en políticas y legislación.	X	Prepararse ante posibles cambios

Acuerdos comerciales	Aumento de acuerdos comerciales con países, TLC.	Compra de insumos a precios bajos y oportunidades para exportar	X	Aprovechar acuerdos, potencializar procesos para iniciar proyectos de exportación futuro
-----------------------------	--	---	---	--

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.1.2. ESCENARIO ECONÓMICO

En este escenario se analizan distintos factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo. Véase *Tabla 3*

Tabla 3

Análisis del factor económico de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"

FACTOR ECONOMICO				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
Hecho	Tendencia	Escenario	Amenaza	Alto	Mediano	Bajo	
Variación PIB Colombia	Aplicaciones	Oportunidad	Amenaza	Alto	Mediano	Bajo	ACCION RECOMENDADA
	En los últimos años (2014-2017) tendencia decreciente	Crecimiento potencial en las ventas y utilidades de la empresa	Contracción de la economía, poco poder		X		Anticiparse ante posibles cambios y aprovechar

Variación PIB Bolívar	Crecimiento constante en los últimos años		adquisitivo, baja en ventas	X	economías con PIB alto.
Variación Inflación Colombia	En el periodo (2015-2017) el IPC tuvo tendencia a la baja.	Aumenta la colocación de créditos.	Pérdida de poder adquisitivo, reducción del valor de los activos	X	Inversión, o reprogramación de créditos
Variación Inflación Cartagena			Bajo poder de fijación de precios, alto coste de financiación.	X	Aprovechar bajas tasas de interés para inversión
Variación en las tasas de interés	La variación es constante	Facilidad de obtener créditos, aumento de inversión, mayor liquidez			
Mercado laboral Colombia	Disminución en los últimos años (2014-2017)	Bajo nivel de desempleo, mayor cantidad de personal activo, capacitado y dispuesto a trabajar	Alto nivel de desempleo, bajo poder adquisitivo y de compra, aumento de inflación	X	Aprovechar mercado laboral y hacer correctas elecciones.
Mercado laboral Cartagena	(2014-2016) tendencia a la alza y en el 2017 tuvo un importante disminución			X	

Balanza comercial Colombia, Bolívar	En los últimos años Colombia presenta un déficit comercial	Superávit comercial, entrada de más recursos económicos al país, lo cual mejora los sistemas de producción empresarial	Déficit comercial, l, incremento el precio de las divisas y nivel de endeudamiento país.	X	Anticiparse ante posibles cambios.
--	--	--	--	---	------------------------------------

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.1.3. ESCENARIO TECNOLÓGICO

Es importante estudiar el impacto de la tecnología en las empresas, que permite que estas sean más competentes, productivas y por lo tanto eficientes y efectivas, contribuyendo a la reducción de los costos, aumento de las ventas y producción, mejora de la rentabilidad, la satisfacción y fidelidad de los clientes y proveedores, mejora de la comunicación con clientes externos e internos, entre otros. *Ver Tabla 4*

Tabla 4

Análisis del factor tecnologico de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"							
FACTOR TECNOLOGICO			GRADO DE IMPACTO				
Hecho							ACCION
Tendencia	Aplicaciones	Oportunidad	Amenaza	Alto	Mediano	Bajo	RECOMENDADA
Escenario							
Tecnología en producción de snacks	Optimización de procesos	Atraer más clientes, ofrecer productos más económicos y con mayor calidad	Baja nivel de competitividad	X			Realizar un estudio de costos/riesgos/beneficios e impacto en el mercado antes de la utilización de maquinaria
Innovación tecnológica			Obsolescencia y atraso	X			
Tecnología en otros sectores (Agrícola/Cartón/Plástico)	Suministro de insumos de calidad	Precios más bajos y mayor calidad en insumos			X		
Redes sociales	Fácil acceso e información en tiempo real	Disminución de costos, promoción y publicidad		X			Promover la utilización proactiva de estas

Sistemas de información	Protección de información, comportamiento de consumidores	Sistema de protección y predicción consumo, evaluación de riesgos	de información necesaria para toma de decisiones	X	Implementar sistemas de gestión de riesgos y sistemas de información

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.1.4. ESCENARIO ECOLÓGICO Y NATURAL

En el análisis del escenario ecológico y natural se deben tener en cuenta factores como la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

Tabla 5

Análisis del factor ecológico y natural de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
FACTOR AMBIENTAL			Amenaza	Alto	Mediano	Bajo	
Hecho	Implicaciones	Oportunidades					
Tendencia							
Escenario							
Cambios climáticos	Perjuicio en cultivos y suministro de insumos, déficit de suministro de energía.		Perjuicio en cultivos y suministro de insumos, déficit de suministro de energía.	X			Tomar medidas para mitigar, ahorro, 3R, gestión programas ambientales

Alta contaminación en producción de snacks	Producción contaminant e	Alta carga orgánica, altas emisiones atmosféricas , eutrofización , etc.	X	Buscar implementar planes de producción más limpia y sostenibles
---	--------------------------------	---	---	---

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.2. ANALIS DEL SECTOR

3.2.1. SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS – SNACKS

3.2.1.1. STACKEOLDERS

Tabla 6

Análisis de la competencia de la empresa Tajaditas “Don José”

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"			Externo		Grado De Impacto			Acción
Competidores y sustitos			A	O	A	M	B	Recomendada
COMP/SST	Hecho Tendencia Escenario	Implicaciones	A	O	A	M	B	
Fritolay			X		X			
PepsiCo	Competidores		X		X			
Yupy	directos,		X		X			Buscar
Súper Ricas	ofrecen papas, mixtos,	Limita clientes	X		X			mecanismos
Rosquillas	extruidos de maíz, tortillas,	potenciales, crecimiento de	X		X			la marca y el
Manitoba	maní, plátanos y harinas.	la empresa,	X		X			mercado,
Tajaditas Patty		posibilidad de consumo de	X		X			realizar estudios
Bimbo		producto y	X		X			de mercado,
Nutresa		compra de	X		X			invertir en pyp,
Nacional de chocolates	Competidores indirectos que ofrecen:	servicio. Aumento de la competencia	X		X			mejorar procesos y calidad del producto,
Nestlé	cereales,		X		X			ampliar el
Kellogs	galletas,		X		X			portafolio.
Quaker	chocolates		X		X			
Otras empresas			X		X			

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.3. ANÁLISIS INTERNO

El estudio al interior de la empresa permitirá identificar y clarificar los aspectos, situaciones, vivencias y realidades, que se experimentan diariamente en el marco del negocio, este análisis se realizó teniendo en cuenta las opiniones de la totalidad de los trabajadores en la empresa Tajaditas Don José, con la realización de una encuesta. (Ver anexos)

3.3.2. PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN

La cadena de producción está establecida, se tienen en cuenta cada uno de las normas de establecidas por la ley. Se realiza el procesamiento de la materia prima los cuales se utilizan fritos para obtener el producto final pasa bocas y/o snacks.

Tabla 7

Análisis del factor producción y operación de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"						
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA						
DESCRIPCION DEL PROCESO				OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	Actividades	Producto	FORTAL EZA	Huma no	Tecnológico	Organiza cional
PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN	Recepción, pesada y muestreo	Pasa bocas, chips y snacks de plátano, papa, yuca y ñame	X		El proceso es manufacturero , no se utiliza tecnología de punta	
	Limpieza Pelado		X			
	Lavado y cortado		X			
	Fritado		X			
	Escurrido y secado		X			
	Saborizado		X			
	Empaque y almacenamiento		X			

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.3.3. COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

La comercialización y marketing de los productos dentro de la empresa juegan un papel crucial debido a que estos determinan las utilidades de la empresa, por lo cual la empresa se esfuerza por buscar nuevas empresas compradoras y consumidores finales para incrementar las ventas, crecer potencialmente y alcanzar la madurez organizacional.

Se debe analizar el plan de marketing con el que cuenta actualmente la empresa, además de la gestión del equipo de ventas y mercadeo, la diversificación y calidad de los productos, acertada inclusión nuevos y más puntos de venta en lugares estratégicos, además de la correcta promoción y publicidad, haciendo énfasis en las ventajas, cualidades, beneficios del bien y el servicio.

Tabla 8

Análisis del factor comercialización y marketing de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"						
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA						
DESCRIPCION DEL PROCESO			FOR	OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	Actividades	Producto	TAL EZA	Humano	Tecnológ ico	Organizacio nal
COMERCIALIZACI ÓN Y MARKETING	Canal de distribución corto, directo e indirecto	Adecuada infraestructura para el desarrollo de la actividades y prestación de los servicios	X			

		Volanteo, redes sociales, promoción voz a voz, eventos, venta personalizada, etc.		Nuevas estrategias en publicidad y promoción, para ganar mayor participación y posicionamiento de la marca en el mercado
	Proceso de ventas	Venta directa, venta en hoteles, restaurantes, colegios, universidades, tiendas, etc., venta a canales de distribución y venta en eventos o plazas	Se debe mayor número de empleados y personal capacitado y con experiencia en ventas	
4P		Productos de calidad, plaza adecuada, estrategias de comunicación, publicidad y promoción, investigación de mercado, fijación de	Se debe realizar una subcontratación para capacitar al personal en áreas de marketing	Utilizar redes sociales, apps, internet y tecnologías de producción para mejorar calidad, Crear estrategias orientadas a las 4P para aumentar la competitividad en el mercado

	precios.	y	tiempos y
		mercadeo	procesos
		.	
	Tendencias, segmentos de mercado, mejoramiento o de la calidad, búsqueda de nuevos productos o sabores, empaques, etc.	X	
Planeación de productos y servicios			
	Investigación de mercado, conductas del consumidor y cliente		Se debe invertir y realizar investigación de mercados
Análisis del cliente			
	Evaluación de precios con factores internos y externos de la empresa		Optimización de procesos, para lograr ofrecer precios más bajos en el mercado y ser más competitivos.
Fijación de precios			

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.3.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Tabla 9

Análisis del factor finanzas y contabilidad de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"						
ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA						
DESCRIPCION DEL PROCESO			OPORTUNIDAD DE MEJORA			
PROCESO	Actividades	Producto	FORT	Human	Tecnológ	Organizac
			ALEZ			
			A	o	ico	ional
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Planeación financiera		X			
	Análisis del comportamiento de Ingresos, costos, gastos	Presupuesto	X			
	Control y ejecución presupuestal	Ejecución presupuestal	X			
	Formular y ejecutar políticas de pagos	Estado de cuentas	X			
	Recuperación de cartera		X			
	Registro de Operaciones	Informes	X			
	Entrega de informes financieros y contables	Financieros	X			
	Cancelar salarios, bonificaciones y deducciones	Nomina	X			

Seguimiento y control de Seguimiento ejecución y control de presupuestal y uso ejecución X adecuado de presupuestal recursos

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.3.5. DESCRIPCIÓN DEL RECURSO HUMANO

Tabla 10

Análisis del factor recurso humano de la empresa Tajaditas “Don José”

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"						
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA						
DESCRIPCION DEL PROCESO			FF	OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	Actividades	Producto	OR	Huma	Tecnol	Organizacional
			TA	no	ógico	
			LE			
			ZA			
	Entrevista	Nuevos vacantes y cargos Personal idóneo, e capacitado, motivado y comprometido con sus funciones.				Buscar y seleccionar con experiencia y conocimientos en el área
	Selección e integración personal					
RECURSOS HUMANOS	Capacitación y desarrollo	Programa de Formación				Realizar más capacitaciones a empleados
	Dotación	Entrega de uniformes y dotación				

Evaluación de desempeño	del	Evaluación de Desempeño del Personal y grupal	de	del	X
-------------------------	-----	---	----	-----	---

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.3.6. ANÁLISIS DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Tabla 11

Análisis del factor sistema estratégico de la empresa Tajaditas "Don José"

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS "DON JOSE"						
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA						
DESCRIPCION DEL PROCESO			OPORTUNIDAD DE MEJORA			
PROCESO	Actividades	Producto	FORT ALEZA	Human o	Tecn ológi co	Organizacional
	Planeación	Guía y herramienta para accionar, metas a lograr	X			
	Organización	Estructura, asignación y coordinación de tareas	X			
SISTEMA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	Dirección	Ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión	X			
	Control	Normas de rendimiento, medición del rendimiento, toma de decisiones correctivas	X			

Planificación estratégica	Documento con planeación estratégica	No existe tal proceso en la organización
Investigación y desarrollo	Actividades de investigación	La empresa debe invertir en investigación para el desarrollo

Fuente: Autora (Elaboración propia)

3.3.7. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, esta herramienta permite identificar fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.¹¹

3.3.7.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

¹¹ DOMINGUEZ, Arturo. La cadena de valor de Porter (Online), 2014. Internet: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

3.3.7.1.1. *LOGÍSTICA INTERIOR (DE ENTRADA)*

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

Para poder realizar la elaboración de este producto, los insumos principales que se necesitan son: Plátano, papa, yuca, ñame. Los cuales son abastecidos por los proveedores agrícolas que tiene la empresa, las cuales son almacenadas en bodegas para evitar su posible descomposición a la espera de ser utilizadas en el proceso productivo. Para la producción también se necesita aceite, aditivos y saborizantes naturales, los cuales también se obtienen de proveedores externos. Otros de los insumos necesarios son los envases, las etiquetas y las cajas para almacenar el producto, igualmente el proceso de producción se encuentra estandarizado.

3.3.7.1.2. *OPERACIONES*

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

Luego de que finalice el proceso productivo, los productos terminados serán almacenados en bolsas plásticas o cajas de cartón a la espera de ser distribuidos y finalmente comercializados.

3.3.7.1.3. *LOGÍSTICA EXTERIOR (DE SALIDA)*

Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Para el almacenamiento y la distribución del producto, la empresa cuenta con su bodega para organizar y almacenar de manera correcta los productos terminados de manera que se conserven de la mejor manera y la rotación sea eficiente, igualmente la distribución se hace a plazas y diferentes puntos de venta (hoteles, restaurantes, universidades y colegios)

3.3.7.1.4. *MERCADOTECNIA Y VENTAS*

Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Las estrategias del plan de marketing para comercializar el producto, son promoción en entidades, vía internet, en eventos, entre otros.

3.3.7.1.5. *SERVICIOS*

Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

La realización del servicio post venta se da en algunas ocasiones cuando se regalan suvenires por compras en grandes cantidades y/o descuentos.

3.3.7.2. *ACTIVIDADES DE APOYO O DE SOPORTE*

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

3.3.7.2.1. *INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:*

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

Para el proceso productivo la empresa cuenta una fábrica para la producción, con áreas administrativas de almacenamiento y comercialización.

3.3.7.2.2. *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:*

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

Se contrata al personal necesario para poder realizar el proceso productivo. Se capacita al personal para la correcta operación, así como en la manipulación del producto.

3.3.7.2.3. DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA:

Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.

La empresa no utiliza tecnología de punta para su proceso productivo, solo una selladora para las bolsas de snacks, freidora y computadoras para llevar a cabo el proceso administrativo.

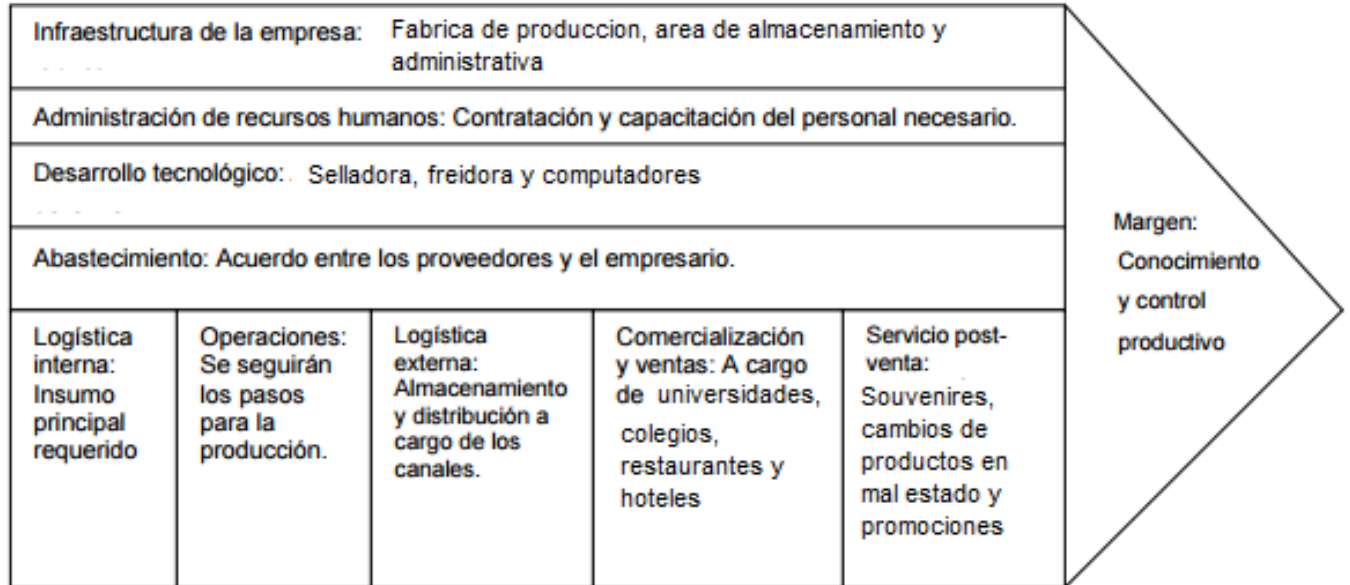
3.3.7.2.4. APROVISIONAMIENTO:

Actividades relacionadas con el proceso de compras.

El gerente es el encargado de proceso de compras en la empresa, el cual llega a acuerdos con sus proveedores del pedido y la llegada de los insumos requeridos en el proceso productivo, de igual manera en algunos casos la persona encargada se traslada hasta el sitio adecuada para realizar el proceso de compra y así elegir los mejores productos. Para el almacenamiento de las materias primas la empresa cuenta con una bodega adecuada para el mantenimiento de éstas, además se ocupará el sistema de inventario “last in, first out”, para un mejor manejo de inventarios.

Gráfica 1

Cadena de valor empresa Tajaditas Don Jose



Fuente: Elaboración propia.

4. FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Según Arthur Schopenhauer, “No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige”, por esto es de vital importancia al momento de realizar un plan estratégico determinar la misión, visión y valores corporativos, debido a que estos determinan una herramienta y guía de acción para la consecución de los objetivos propuestos y de esta manera alcanzar el éxito.

La misión define principalmente el propósito o razón que justifica la existencia de la organización. Describe en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la organización destina sus productos o servicios (Munera, 2007). La misión ordena y aclara “la idea de una organización”.¹² Está debe ser clara, concisa, y debe marcar un aspecto diferenciador, igualmente responde a unas preguntas claves: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?, Por lo tanto, la declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y de dirección a la organización.

La visión define a dónde desea o quiere llegar la organización en un tiempo determinado. Según Rodríguez, (2008) “Es una mirada hacia el futuro que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de informaciones sólidas”. Las metas propuestas deben ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la

¹² MARCINIAK, Renata. Visión, misión y valores organizacionales. Mayo 28, 2018. Internet: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/04/25/vision-mision-y-valores-de-la-organizacion/>

visión se debe responder a los siguientes interrogantes: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?¹³.

Por último los valores organizacionales para Fernández, (2001), son las creencias que la organización adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional frente a clientes accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general .

Estos corresponden a las cualidades, principios, reglas y las creencias de la empresa, estos permiten tomar decisiones asertivas y definir la conducta del equipo de trabajo. Además, son los que definen la identidad, regulan la gestión de la organización y constituyen la filosofía institucional y la base de la cultura organizacional. Entre las características que deben poseer los valores están: Creencias en las que realmente la empresa crea y confíe, deben ser recordados y cumplidos.¹⁴

Al inicio de las operaciones, la empresa creó su filosofía institucional, creando sus objetivos, misión, visión, valores y principios corporativos, los cuales nunca han sido divulgados a los trabajadores y estos en su mayoría la desconocen, con la realización del plan estratégico se fijarán unas posibles reestructuraciones según los objetivos reales de la organización, lo que perciben los trabajadores y lo que buscan organizacionalmente.

Las siguientes propuestas se realizarán teniendo en cuenta las opiniones y percepciones del total de los empleados de la empresa, los cuales realizaron una encuesta y fijaron sus opiniones.

¹³ESPINOSA, Roberto. Como definir la misión, visión y valores en la empresa. Octubre 14, 2012. Internet : <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/> Consultado 05/04/18

¹⁴ Banco Popular Dominicaco S.A., ¿Por Qué Es Importante Contar Con La Misión, Visión Y Valores En Mi Empresa?, Impulsa tu negocio. Marzo 2, 2015 <https://www.impulsapopular.com/impulsate/por-que-es-importante-contar-con-la-mision-vision-y-valores-en-mi-empresa/> Consultado 05/04/18

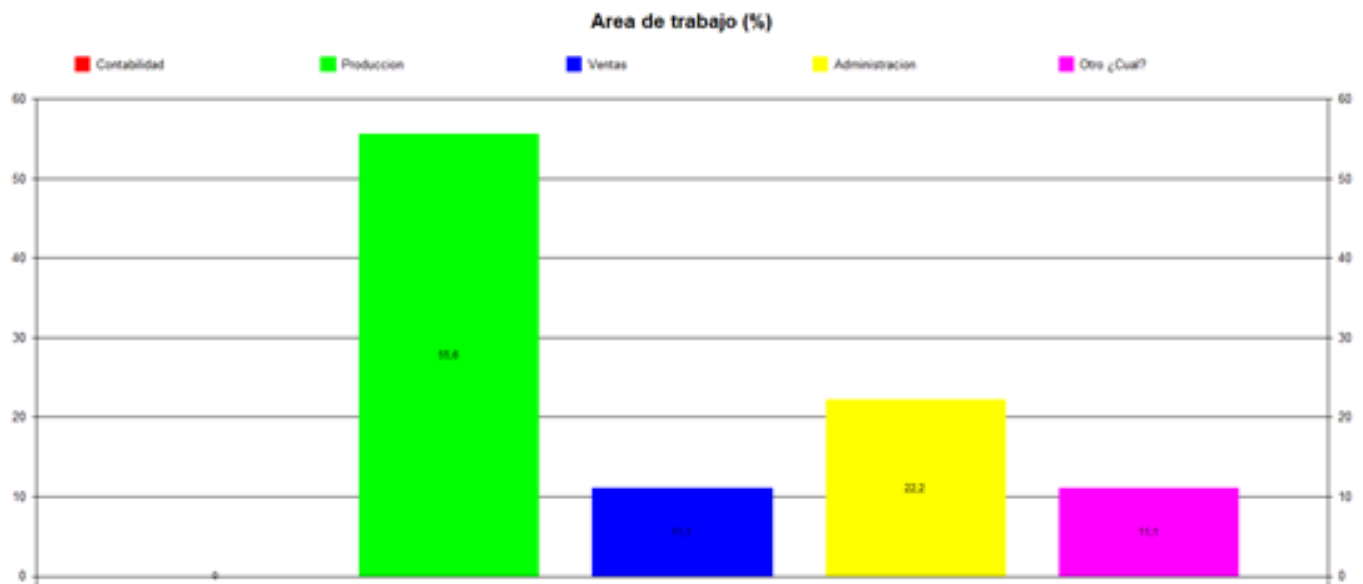
Se realizó una encuesta a los trabajadores para determinar qué tanto conocen a la empresa, los procesos, aspectos diferenciadores con respecto a la competencia, grandes fortalezas y aspectos a mejorar y con especial cuidado a lo que concierne a la filosofía organizacional. (Ver anexos)

Características de empleados

Para el análisis de la empresa, se encuestaron a la totalidad de empleados fijos, para tal fin se encuestaron 9 empleados que conforman la población activa de la empresa, de los cuales más de la mitad de trabajadores (55.6%) están el área de producción, seguido por el 22.2% que hacen parte de la administración, el área de ventas con el 11.1% y otros, con el mismo porcentaje que corresponde al área de servicios generales. La empresa no cuenta con un área de contabilidad, y adquiere este servicio a través de subcontratación.

Gráfica 2

Composición de empleados por áreas de trabajo en la empresa Tajaditas Don José



Fuente: Encuestas; Elaboración propia

Composición edad

Para esta investigación la población encuestada fue segmentada en 5 rangos de edad, comprendidos de la siguiente manera: 18 a 25 años, de 26 a 34 años, de 35 a 44 años y de 45 a 54 años.

La mayoría de los empleados son personas jóvenes, donde el mayor número de estos se encuentran en el rango de menor edad conformada por edades de 18 a 25 años con un porcentaje de 55.56% del total de los encuestados, seguidos por el rango de edad 45 a 54 años con el 22,22%, y los rangos de edad 26 a 34 años (11.1%) y de 35 a 44 años (11.1%). Ver gráfico 3

Gráfica 3

Distribución porcentual de la edad



Fuente: Encuestas; Elaboración propia

Al analizar esta distribución en función del nivel educativo de los empleados podemos analizar que en la empresa la mayoría de trabajadores son bachilleres, personas que

culminaron sus estudios de secundaria, y se encuentran en el área de producción (75%), mientras que el porcentaje restante (25%) se encuentra en otra área de trabajo, la cual corresponde a servicios generales. Cabe anotar que en el área de ventas y administración solo hay universitarios y especialistas, y que en la empresa no hay personas con estudios primarios y/o tecnológicos.

Gráfica

4

Composición áreas de trabajo y nivel educativo de la empresa Tajaditas Don José

AreaTrab	NivelEDU													
	TOTAL MUESTRA		Primaria		Secundaria		Tecnico		Tecnologo		Universitaria		Especialista	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
2 Produccion	5	55,56	0	0,00	3	75,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3 Ventas	1	11,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	0	0,00
4 Administracion	2	22,22	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	100,00
5 Otro ¿Cual?	1	11,11	0	0,00	1	25,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	9	100,00	0	100,00	4	100,00	2	100,00	0	100,00	2	100,00	1	100,00

Fuente: Encuestas; Elaboración propia

Aspectos empresariales

Misión, visión, valores, principios, actitudes

Es de vital importancia que cada uno de los empleados conozca la misión y visión de la organización, debido a que estos refieren de manera general los objetivos que se pretenden alcanzar; En el estudio del conocimiento de estos por los empleados encontramos que el 66.67% los desconoce y tan solo el 33.33% conocen las existentes, por lo cual la empresa debe realizar esfuerzos para comunicar su filosofía empresarial y que cada uno de los colaboradores se apropie de estos. *Ver gráficas 5 y 6.*

Gráfica 5

Conocimiento de la misión de Tajaditas Don José

Variable 4: ¿Conoce la misión de la empresa Tajaditas 'Don Jose'?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	SI	3	33,33
2	NO	6	66,67
Total frecuencias		9	100,00

Fuente: Encuestas; Elaboración propia

Gráfica 6

Conocimiento de la visión de Tajaditas Don José

Variable 5: ¿Tiene conocimientos acerca de la visión de la empresa Tajaditas 'Don Jose'?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	SI	3	33,33
2	NO	6	66,67
Total frecuencias		9	100,00

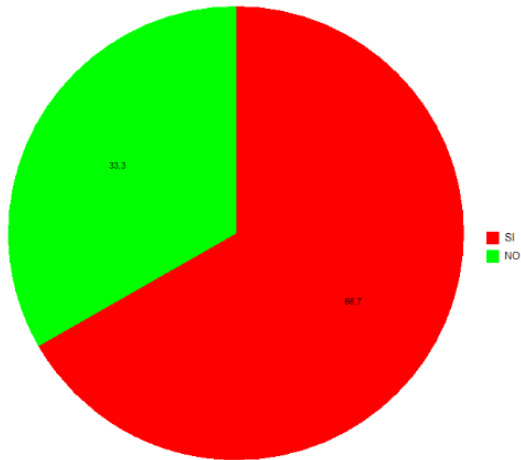
Fuente: Encuestas; Elaboración propia

Y en lo que respecta a los valores, principios y actitudes organizacionales (filosofía empresarial), que deben ser la guía y elementos de la cultura organizacional, específicamente costumbre, actuaciones, actitudes, comportamientos, entre otros que la empresa asume como norma o principio de conducta.

En lo que respecta al conocimiento de los empleados acerca de la filosofía institucional, el 66,7 dice conocerla y el 33.33% opina que no lo conoce aún y que la empresa nunca lo ha socializado.

Gráfica 7

Conocimiento de la filosofía institucional de Tajaditas Don José

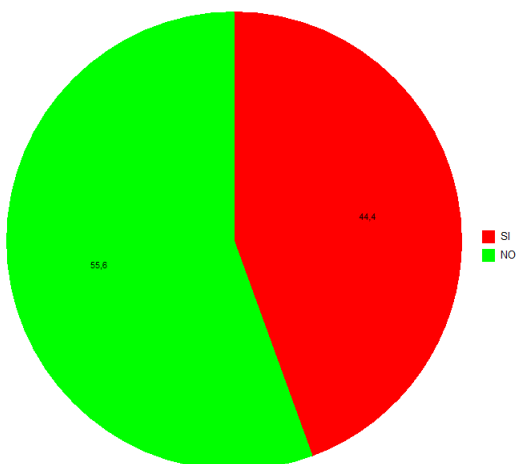


Fuente: Encuestas; Elaboración propia

Igualmente es importante estudiar qué tanto conocen los valores y principios por lo que el 44.4% de los empleados reconoce que tiene claro los valores y principios que rigen en la organización, mientras que el resto (55.6%) estima que no se tiene claridad sobre lo planeado o pactado como principios de conducta institucional.

Gráfica 8

Conocimiento de los valores y principios de Tajaditas Don Jose

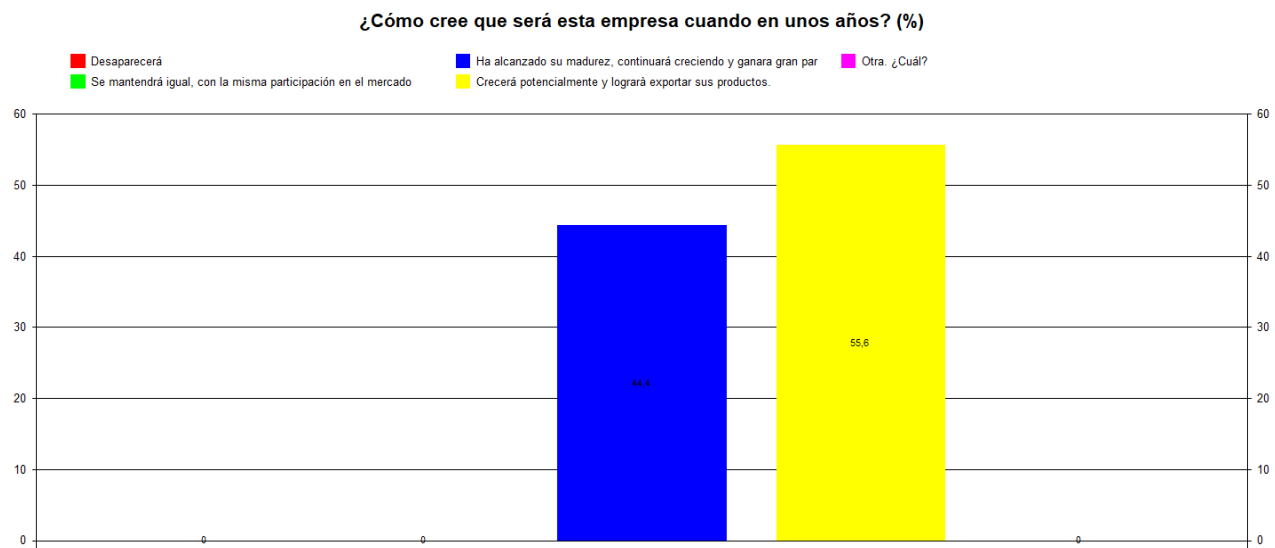


Fuente: Encuestas; Elaboración propia

Importante examinar que los colaboradores de esta empresa la perciben dentro de unos años con un crecimiento exponencial y logrará exportar sus productos (55.6%), mientras que los demás empleados (44.4) sostienen que a futuro la empresa ha alcanzado su madurez, continuará creciendo y ganara gran participación en el mercado regional; Lo que quiere decir que la empresa está trabajando de manera correcta para alcanzar un crecimiento en unos años.

Gráfica 9

Proyección de la empresa en unos años, según los empleados.



Fuente: Encuestas; Elaboración propia

4.2. MISIÓN PROPUESTA

“Nuestra misión es brindar a nuestros consumidores snacks de calidad, a precios competitivos, distribuirlos a nivel local y nacional, con el mejor ambiente a nuestros colaboradores y comprometidos con el medio ambiente”

4.3. VISIÓN PROPUESTA

“Nuestra visión es ser reconocidos como una empresa líder productora y comercializadora de snacks a nivel local, con posicionamiento local y nacional, siendo sostenibles”

4.4. VALORES, PRINCIPIOS Y ACTITUDES

En la encuesta realizada a cada uno de los empleados se logró recopilar cuáles eran los valores, principios y actitudes los cuales debía tener la organización, teniendo en cuenta su cultura y clima organizacional, la naturaleza de sus operaciones, las estrategias pensadas y planificadas, y el compromiso de los trabajadores. Por lo que se logró recolectar la siguiente información:

Tabla 12

Valores, principios y actitudes de la empresa Tajaditas Don José.

Valores	Actitudes	Principios
Responsabilidad	Innovación	Transparencia
Amor	Colaboración	Trabajo en equipo
Solidaridad	Eficiencia y eficacia	Calidad
Confianza	Organización y control	Integridad
	Competitividad	Respeto al medio ambiente
	Liderazgo	
	Entrega y pasión	
	Atención al cliente	
	Pasión	
	Servicio	

Fuente: Encuestas; Elaboración propia

5. FORMULACION ESTRATEGICA

La “formulación estratégica” consiste en integrar varias estrategias, que unen diferentes tácticas, creadas a partir del análisis de la realidad en la que la organización actúa, y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles; Todo esto alineado con el estado deseado o visión definida.

Para la formulación de los objetivos estratégicos se utilizara la metodología gerencial *Balanced Score Card (BSC)*¹⁵, la cual permite formular, ejecutar y controlar planes estratégicos. Con esto se pretenden identificar y balancear los aspectos críticos y relevantes que intervienen en el logro de la estrategia organizacional, y de esta manera alcanzar la misión y visión organizacional.

Para la formulación de los objetivos estratégicos, se hace necesario hacer uso de un *mapa estratégico*, representación gráfica de la estrategia, que está compuesto por: Perspectivas, temas estratégicos y unos objetivos estratégicos, los cuales se integran mediante una relación causa-efecto.¹⁶

Los objetivos estratégicos deben responder a los requerimientos que resultan del diagnóstico estratégico, y a su vez deben estar en dirección con la visión: *“Nuestra visión es ser reconocidos como una empresa líder productora y comercializadora de snacks a nivel local, con posicionamiento local y nacional, siendo sostenibles”*

La estrategia de Tajaditas “Don José” se puede formular de la siguiente manera:

Ser reconocidos como una empresa líder productora y comercializadora de snacks a nivel local, con posicionamiento local y nacional, siendo sostenibles.

¹⁵ GALLEGOS, Armando. El Balanced Scorecard (BSC) Y La Gerencia Estratégica. Universidad Peruana Cayetano Heredia. [En Línea] Disponible En: Giraldo Ossa, Diana Y Varela, Sandra Milena. Modelo De Planeación Estratégica Para La Microempresa Intermediaria De Reciclaje. Medellín: Universidad De Medellín, 2006. CD-ROM 3082 2006

¹⁶ Venecia Ledesma, Álvaro. Plan Estratégico De Desarrollo, Forjando Futuro, FONDU CAR 2016-2020. 2015. Cartagena, Colombia.JUSTIFIC

Ofreciendo productos de calidad y excelentes servicios, creando relaciones sanas y fortaleciendo estrategias de mercadeo.

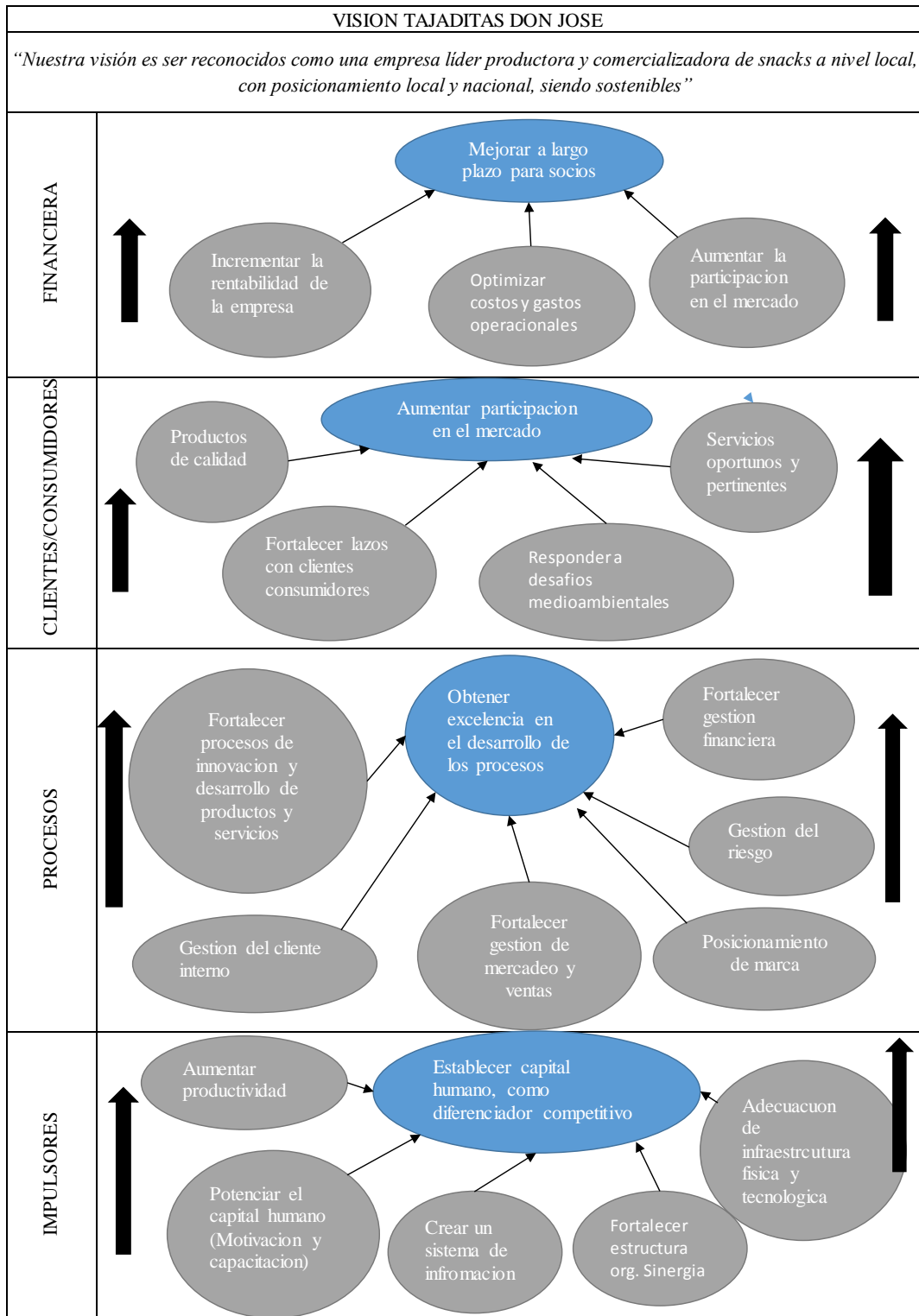
Enfocándonos en nuestros productos y los clientes internos y externos.

5.1. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard, que ilustra el vínculo de los activos intangibles de la empresa y los mecanismos fundamentales para la creación de valor, las perspectivas que nos permiten tener una visión clara de la empresa son:

- Financiera: Describe los resultados intangibles de la estrategia en términos financieros.
- Clientes/Consumidores: Define la propuesta de valor para los clientes/consumidores objetivo.
- Procesos: Identifica los procesos críticos que se espera tenga el mayor impacto sobre la estrategia.
- Capital Intangible: Identifica activos intangibles importantes para la estrategia (Capital humano, información, investigación y desarrollo, capital organizacional)

Mapa estratégico Tajaditas Don José



Fuente: Elaboración propia

5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla

13

Objetivo estratégico, para mejorar a largo plazo para socios

Mejorar a largo plazo para socios	
FINANCIERA	
Objetivos estratégicos	Conceptualización
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar ingresos a través de nuevas alternativas, aumentando niveles de venta, posicionamiento de marca a nivel local, etc. De tal manera que se alcance un crecimiento importante.
Optimizar costos y gastos operacionales	Haciendo uso eficiente de los recursos se pueden optimizar gastos y costos de la operación, además de fortalecer el patrimonio neto.
Aumentar la participación en el mercado	Alianza con entidades gubernamentales que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa

Fuente: Autora (Elaboración propia)

Tabla

14

Objetivo estratégico para aumentar la participación en el mercado

Aumentar participación en el mercado	
CLIENTES/CONSUMIDORES	
Objetivos estratégicos	Conceptualización
Productos de calidad	Posicionar imagen y marca, ofrecer productos de calidad, frescos, naturales y que cumplan con la promesa de venta
Fortalecer lazos con clientes	Realizar investigación de mercados, afianzar relaciones con clientes/consumidores para anticiparse y predecir comportamientos de compra y necesidades.

Responder a desafíos medioambientales	Mitigar impactos ambientales, hacer uso eficiente de recursos, y prepararse ante posibles eventualidades
Servicios oportunos y pertinentes	Garantizar servicio eficiente y eficaz, ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades de los clientes/consumidores.

Fuente: Autora (Elaboración propia)

Tabla

15

Objetivo estratégico para obtener excelencia en el desarrollo de los procesos

Obtener excelencia en el desarrollo de los procesos

PROCESOS

Objetivos estratégicos	Conceptualización
Fortalecer procesos de innovación y desarrollo de productos y servicios	Implementar procesos innovadores que permitan mantener un portafolio de productos competitivo, atractivo y renovado
Gestión del cliente interno	Potencializar recurso humano y garantizar el desarrollo de este de tal manera que aumenten niveles de productividad e idoneidad
Fortalecer gestión de mercadeo y ventas	Crear nuevas estrategias que le permitan a la empresa lograr su misión y visión.
Posicionamiento de marca	Lograr un reconocimiento de la marca a nivel local y regional
Gestión del riesgo	Ser proactivos en cuanto a las diferentes variables que pueden afectar o poner en riesgo la operación de la empresa
Fortalecer gestión financiera	Adecuar la estructura financiera y su gestión, para poder analizar el crecimiento real de la empresa, incremento de la demanda, etc.

Fuente: Autora (Elaboración propia)

Tabla

16

Objetivo estratégico, para establecer el capital humano como diferenciador competitivo

Establecer capital humano, como diferenciador competitivo

IMPULSORES

Objetivos estratégicos	Conceptualización
Aumentar productividad	Utilizando tecnología, para optimización de procesos
Potenciar el capital humano (Motivación y capacitación)	Mantener las condiciones que garanticen un equipo motivado, comprometido, inspirado y apasionado, además de idóneo, capacitado, entrenado
Crear un sistema de información	Crear base de datos u otro sistema de información que permita almacenar datos que facilite la gestión con clientes y demás grupos de interés y así satisfacer sus necesidades
Fortalecer estructura org. Sinergia	Dar a conocer a todo el equipo de trabajo visión, misión y objetivos, orientarlos a esforzarse para el cumplimiento de estos trabajando en equipo
Adecuación de infraestructura física y tecnológica	Adecuar la infraestructura física y tecnológica para hacer operación eficiente y efectiva

Fuente: Autora (Elaboración propia)

5.3. INDICADORES Y METAS POR OBJETIVO ESTRATEGICO

Tabla

17

Indicadores Y Metas Por Objetivo Estrategico

PLAN ESTRATEGICO TAJADITAS DON JOSE

Operacionalizacion del mapa estratégico

Mejorar a largo plazo para socios

FINANCIERA

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Incrementar la rentabilidad de la empresa	% Incremento de rentabilidad	15% Anual
Optimizar costos y gastos operacionales	Costo+ Gasto Operacional/Ingresos Operacionales	<15%

Aumentar la participación en el mercado	Inversión en pesos en publicidad y promoción, Nuevos clientes/Cientes permanentes, % Variación mes a mes por Ingreso de ventas	4% del presupuesto, <20%, 35%
CLIENTES/CONSUMIDORES		
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Productos de calidad	Productos defectuosos/Productos de calidad, Encuesta de satisfacción al cliente	>5%, Muy alto
Fortalecer lazos con clientes	% Incremento en ventas, % Retención de clientes	10% anual
Responder a desafíos medioambientales	Índice de evaluación de impacto y mitigación ambiental	95%
Servicios oportunos y pertinentes	Encuesta nivel de satisfacción del cliente	Muy alto
Obtener excelencia en el desarrollo de los procesos		
PROCESOS		
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Fortalecer procesos de innovación y desarrollo de productos y servicios	% Portafolio renovado / % Δ Ingresos operacionales	50%-15% ANUAL
Gestión del cliente interno	Nivel de satisfacción del cliente interno	95%
Fortalecer gestión de mercadeo y ventas	%Δ clientes/consumidores, % Δ ingresos operacionales	50%/15% Anual
Posicionamiento de marca	Nivel de recordación de la marca	75%

Gestión del riesgo	Predicción de cambios ambientales, %empelados capacitados ante situaciones riesgosas, %empleados mitigando el riesgo	100%
Fortalecer gestión financiera	% De crecimiento de ventas, Efectividad en informes financieros	<20% anual, Alto
Establecer capital humano, como diferenciador competitivo		
IMPULSORES		
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Aumentar productividad	#Unidades producidas mes anterior/#Unidades producidas mes actual	<10% mes
Potenciar el capital humano (Motivación y capacitación)	Índice de evaluación del desempeño, nivel de satisfacción del empleado	95%
Crear un sistema de información	#Bases de datos, #Sistemas de información	2
Fortalecer estructura org. Sinergia	Encuesta nivel de satisfacción del cliente interno y externo	90%
Adecuación de infraestructura física y tecnológica	Ampliación de las oficinas y planta de producción, Instalación de nuevo software y tecnología en producción	2019-II

6. CONCLUSIONES

Con la realización de esta monografía se puede concluir que la planeación estratégica constituye un sistema integral, que permite estructurar y estudiar los procesos empresariales, no obstante, conocer los errores y problemas que impiden su mejoramiento. Este análisis permite identificar sistemáticamente las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan una base importante para la toma de decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar posibles peligros; Por lo cual se crean objetivos factibles de lograr y que le permitan a la empresa ser más competitiva, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En el mundo globalizado, es necesario crear ventajas comparativas que te permitan tener mayor participación en el mercado, y así desplazar a la competencia, posicionar de mejor manera los productos y marcas en el mercado. En un entorno político y económico cambiante y volátil, llena de expectativas, donde las mipymes no tienen las condiciones necesarias de competitividad con respecto a las del exterior, es indispensable que toda empresa formule un análisis y planeación estratégica acorde a las realidades existentes en los mercados, previsor, flexible ante los riesgos y que permita la subsistencia de su negocio.

La empresa Tajaditas "Don Jose" mediante el análisis del ambiente interno se realizaron estudios acerca de la situación actual, la operación de la empresa, el funcionamiento de esta y las funciones de los empleados que laboran en la misma, de igual forma se creó una propuesta de filosofía empresarial en compañía de los trabajadores (misión, visión, valores y principios). Mediante un análisis del ambiente externo de la empresa, se determinaron las oportunidades con las que cuenta la empresa en su entorno y los factores del ambiente son perjudiciales para la empresa. De igual forma se determinó que la participación en el mercado a través del capital humano y el empleo de la tecnología son factores clave para el éxito de las empresas.

A través de este trabajo se puede comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite la optimización de recursos y que comprensión del entorno, comportamiento de clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones, después de haber realizado el análisis de los entornos, se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Tajaditas Don José, tener en cuenta este plan estratégico e implementar lo propuesto, con el fin de establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles y mejorar el proceso de toma de decisiones, suponiendo mayores beneficios y menores riesgos, apoyándose en los objetivos e iniciativas que se plantean en el presente documento.

Hay que tener presente que algunas limitaciones de la planeación se atribuyen precisamente a la información que la soporta tales como la posibilidad de que los pronósticos en los cuales se basa puedan estar equivocados o que internamente no exista información suficiente que permita analizar las posibilidades internas y hacerlas congruentes con las externas (mercado); otras limitaciones pueden ser la posible resistencia interna, el tiempo necesario para efectuar el proceso, la necesidad de que la alta dirección se comprometa en el proceso de planeación, el talento necesario para analizar situaciones críticas.

Para alcanzar los resultados esperados de la planeación estratégica, es necesario, como primer paso, definir el perfil estratégico actual y posteriormente efectuar la auditoría de recursos y el pronóstico estratégico, ya que el éxito del proceso de planeación radica en el valor de la información con que cuente la organización en el momento de tomar decisiones. Luego de implementado el plan estratégico se recomienda revisar y evaluar periódicamente las actividades que se realizan en la empresa, para poder realizar una retroalimentación y una eventual planificación futura, en donde se tomarán en cuenta los aspectos evaluados. Es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento al logro de la misión, estos indicadores servirán para verificar el desenvolvimiento de los empleados en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para realizar las correcciones que sean necesarias. Organizar reuniones con el personal que

labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

Para finalizar el logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de Calidad en la organización que la lleve a la práctica, se deben integrar de todos los procesos, y crear compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

8. BIBLIOGRAFIA

ACOPI. Quiñonez, Edgar. González, Jesús. Barrios, Andrés. Encuesta De Desempeño Empresarial, 4to Trimestre De 2017, Coordinación De Estudios Económicos. Año 2018. Colombia.

ANDI. Informe Y Balance 2017, Perspectivas 2018. Vicepresidencia De Desarrollo Económico Y Competitividad. Año 2017. Colombia.

ARAQUE SALAZAR, María Cristina Y Cruz Vinueza, Luis Francisco. Planificación Estratégica De La Empresa AICA. Sancelqui, Ecuador, 2014. Tesis De Grado Maestría En Planificación Y Dirección Estratégica. Universidad De Las Fuerzas Armadas. Vicerrectorado De Investigación Y Vinculación Con La Colectividad. Maestría En Planificación Y Dirección Estratégica.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín Económico Regional, IV Trimestre De 2017, Costa Caribe, Bolívar, Atlántico, Córdoba, Cesar, Magdalena, Guajira, Sucre, San Andrés. Año 2018. Colombia.

BANCO POPULAR DOMINICANO S.A., ¿Por Qué Es Importante Contar Con La Misión, Visión Y Valores En Mi Empresa?, Impulsa tu negocio. Marzo 2, 2015 [https://www.impulsapopular.com/impulsate/por-que-es-importante-contar-con-la-mision-
vision-y-valores-en-mi-empresa/](https://www.impulsapopular.com/impulsate/por-que-es-importante-contar-con-la-mision-vision-y-valores-en-mi-empresa/)

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA, CEDEC, Centro De Estudios Para El Desarrollo Y La Competitividad. Informe Económico De Los Municipios De La Jurisdicción De La Cámara De Comercio De Cartagena De Indias 2017. Año 2018. Cartagena, Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica. Fundamentos Y Aplicaciones. Mc Graw Hill. México, 2011. ISBN 9789701068779.

Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2018. Colombia.

DANE, Boletín Técnico, Encuesta Anual De Manufactura 2016. Año 2017. Colombia.

DOMINGUEZ, Arturo. La cadena de valor de Porter (Online), 2014. Internet: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

ESPINOSA, Roberto. Como definir la misión, visión y valores en la empresa. Octubre 14, 2012. Internet: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

GALLEGOS, Armando. El Balanced Scorecard (BSC) Y La Gerencia Estratégica. Universidad Peruana Cayetano Heredia. [En Línea] Disponible En: Giraldo Ossa, Diana Y Varela, Sandra Milena. Modelo De Planeación Estratégica Para La Microempresa Intermediaria De Reciclaje. Medellín: Universidad De Medellín, 2006. CD-ROM 3082 2006

GOODSTEIN, Leonard; Nolan, Timothy Y Pfeiffer, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill, 1998. ISBN: 958-600-706-5

AMOROCHO, Jaimes, BRAVO CHADID Hernando, Samir Arturo, Cortina Ricardo, Aura Karina, Pacheco Ruiz, Carlos Miguel, Quiñones Alean, María Gabriela. Planeación Estratégica De Largo Plazo: Una Necesidad De Corto Plazo. En: EBSCO, Universidad De Norte. Pensamiento Y Gestión, Número 26, 2009. ISSN 1657-6276

Las mipymes y la economía colombiana, Portafolio.
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>

MARCINIAK, Renata. Visión, misión y valores organizacionales. Mayo 28, 2018.
Internet: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/04/25/vision-mision-y-valores-de-la-organizacion/>

Mintzberg, Henry. Planeación Estratégica. Universidad Nacional. Sede Palmira 2007.
Fundamentos De La Administración.

Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, 2018. Colombia

Tipos de investigación-Universidad Pontificia Bolívar, Facultad de Educación.

Venecia Ledesma, Álvaro. Plan Estratégico De Desarrollo, Forjando Futuro, FONDOCAR 2016-2020. 2015. Cartagena, Colombia.

9. ANEXOS

I Formulario de encuesta para empleados de la empresa Tajaditas "Don José"

Objetivo: El siguiente cuestionario está hecho para conocer e identificar cómo los empleados de la organización conciben a la empresa, con el fin de determinar misión, visión, valores y principios organizacionales.

Este cuestionario es para fines académicos, se realiza de forma confidencial; Por favor aportar información veraz y honesta. Gracias por su tiempo.

Cargo:

Área de trabajo: Contabilidad Producción Ventas Administración Otro ¿Cuál?

Nivel educativo: Primaria Secundaria Técnico Tecnólogo Universitario Especialista

¿En qué rango de edad se encuentra usted?

18 a 25 años 26 a 34 años 35 a 44 años 45 a 54 años 55 años o más

Responda según el caso

	SI	NO
¿Conoce la misión de la empresa Tajaditas "Don José"?		
¿Tiene conocimientos acerca de la visión de la empresa Tajaditas "Don José"?		
¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?		
¿Conoce usted los valores y principios corporativos de la empresa?		

En caso de responder SÍ a las preguntas anteriores, continúe en la pregunta 6, en caso de haber respondido NO continúe en la pregunta 8

¿Cree usted que se debe cambiar la misión?
 Sí No

¿Por qué? _____

¿Cree usted que se debe cambiar la visión?

Sí

No

¿Por qué? _____

¿Qué propone para construir la misión?

¿Qué propone para construir la visión?

Responda según su consideración

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las actividades que se realizan en la empresa conllevan a la consecución de los objetivos					
Los empleados están satisfechos					
Los consumidores y/o clientes están satisfechos con los productos y servicios ofrecidos					
Se presta un excelente servicio al cliente					
La empresa cuenta con personal idóneo, capacitado y con la experiencia necesaria					
La empresa está apostando al mejoramiento de proceso y crecimiento organizacional, buscando ser más competitiva en el mercado					
En la producción se utiliza tecnología de					

punta					
La localización de la organización es óptima, se encuentra en óptimas condiciones y hace más competitiva a la empresa					
Se realiza procesos de planeación, organización, dirección y control en todo el procesos productivo					
Se tienen en cuenta niveles de calidad en la operación y producción.					
La empresa y marca han logrado un reconocimiento y posicionamiento en el mercado					
Los procesos de logística, distribución y comercialización son efectivos.					
La empresa se ha esforzado por modernizar sus procesos y realizar actividades de investigación y desarrollo					
La empresa cuenta con los recursos necesarios para generar utilidades esperadas					

11. ¿Cómo cree que será esta empresa cuando en unos años?

- a. Desaparecerá
- b. Se mantendrá igual, con la misma participación en el mercado
- c. Ha alcanzado su madurez, continuará creciendo y ganara gran participación en el mercado regional
- d. Crecerá potencialmente y logrará exportar sus productos.
- e. Otra. ¿Cuál? _____

12. ¿Qué aspectos considera más importante? Enumere del 1 al 5, siendo el 5 más importante y el 1 el menos importante

Calidad		Solidarios con el medio ambiente	
Frescura		Precio	
Sabor		Marca	
Salubridad y sanidad		Publicidad	
Contenido-Beneficio nutricional		Promoción	
Variedad de productos y servicios		Plaza	
Preservantes, saborizantes			

13. Escoja según considere deben ser los valores, actitudes y principios más importantes para la organización.

	Valores	Actitudes	Principios
Responsabilidad			
Amor			
Transparencia			
Innovación			
Solidaridad			
Trabajo en equipo			
Calidad			
Integridad			
Colaboración			
Eficiencia y eficacia			
Organización y control			
Respeto al medio ambiente			

Competitividad			
Liderazgo			
Entrega y pasión			
Atención al cliente			
Pasión			
Servicio			
Confianza			

II Formulario de encuesta para empleados de la empresa Tajaditas “Don José”

Objetivo: El siguiente cuestionario está hecho para conocer e identificar cómo los empleados de la organización conciben a la empresa, con el fin de realizar un análisis DOFA y determinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en la organización.

Este cuestionario es para fines académicos, se realiza de forma confidencial; Por favor aportar información veraz y honesta. Gracias por su tiempo.

Nombre: _____

Cargo: _____

Determine según su percepción si los aspectos mencionados a continuación corresponden a una Debilidad, Oportunidad, Fortaleza o Amenaza en la organización.

ENTORNO EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Mercado		
Participación de la empresa en el mercado local		
Atención al segmento del mercado		
Estudios permanentes acerca de gustos, preferencias y		

necesidades del mercado		
Análisis los comportamientos de los consumidores		
Satisfacción del mercado objetivo con productos ofrecidos		
Análisis el crecimiento del mercado y evolución de la demanda		
Precios competitivos		
Personal competente y capacitado para cada uno de los procesos		
Localización del negocio y puntos de venta estratégicos		
Tecnología utilizada responde a las necesidades del mercado		
Se realiza una correcta y acertada inversión en publicidad y promoción		
Se pueden desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes		
El crecimiento del mercado		
Sector		
Alza en ventas/consumo de productos sustitutos		
Baja en precios de productos del sector (Directos y sustitutos)		
Las empresas del sector utilizan tecnología de punta		
Los proveedores tiene mayor poder de negociación		
Barreras de entrada del sector		
Competencia		
Participación de la competencia local		
Participación de la competencia regional/nacional		
Precios de la competencia		
Publicidad de la competencia		
Localización o plaza utilizada por los competidores		
Diferenciación de producto de la empresa Tajaditas "Don José" con respecto a la competencia		
Proceso de logística (Distribución y almacenamiento) de la empresa Tajaditas "Don José" con respecto a la competencia		

Procesos de producción y operacionalización de la empresa Tajaditas "Don José" con respecto a la competencia		
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado		
Entorno.		
La situación política del país es inestable		
Restricción legales para producción y venta de frituras		
Cambio de tecnologías para producción de snacks		
Mayores oportunidades y apoyo del gobierno para exportación de productos		
Crisis político/económica del país		
Aumento considerable de las tasas de natalidad en Colombia		
Cambios sociodemográficos constantes en el país		
Problemas medio/ambientales		

Otro,

¿CUÁL?

ENTORNO INTERNO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Producción y operación		
Capacidad productiva de la empresa		
Niveles de calidad de la producción de la empresa Tajaditas "Don José"		
Costos de inventario		
Turnos de trabajo		
Calidad de producto final		
Tecnología necesaria para los procesos productivos		
Planeación y control de producción		
Reputación ante los proveedores		

Proveedores adecuados		
Estructura e infraestructura necesaria para consecución de objetivos		
Logística, comercialización, distribución optima		
Marketing		
Conocimiento pleno del mercado		
Segmentación adecuada		
Reconocimiento de la marca		
Personal de ventas y mercado, capacitado y con experiencia		
Expansión de nichos de mercado		
Diversificación y calidad de producto		
Promoción y publicidad táctica y estratégica		
Promociones adecuadas		
Reputación ante los clientes/consumidores		
Posicionamiento de la empresa		
Organización		
Proceso de Planeación		
Proceso de Dirección		
Proceso de Organización		
Proceso de Control		
Planificación estratégica		
Personal		
Estructura organizacional		
Gerencia competitiva		
Capacitación y entrenamiento del personal		
Rotación del personal		
Recurso humano idóneo		
Motivación del personal		
Proceso de selección		

Finanzas		
Recursos financieros necesarios		
Alcance de la rentabilidad esperada		
Liquidez del negocio		
Investigación y desarrollo		
Investigación y desarrollo		

Otro,

¿CUÁL?
