

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL AÑO 2011 PARA
LA EMPRESA FRESKPAN LTDA.**

DIANA MARCELA GUERRERO CAMARGO

D1102520

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

ASESOR:

JAIRO ANDRES VILLALBA GOMEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2018

Resumen

Este ensayo se hace con el propósito de evaluar los resultados del plan estratégico elaborado en la empresa FRESKPAN LTDA presentado en el año 2011, esta evaluación se realizará por medio de las siguientes herramientas las cuales han ayudado a crear el siguiente plan de acción y a reformular indicadores de seguimiento mediante un proceso de evaluación que ha determinado el siguiente plan estratégico en pro de una mejora de la empresa FRESKPAN.

La evaluación permitirá realizar un seguimiento a la propuesta planteada en el año 2011 y determinará si en el tiempo de ejecución de esta, ayudo a que la empresa cumpliera con sus objetivos y metas planteadas

Profundizando el tema de planeación estratégica, se dice que es la forma de analizar, determinar y organizar por medio de varios indicadores el estado actual de una empresa tanto interna como externamente, permitiendo así la toma de decisiones en pro de mejorar con la creación de estrategias que permitirán que una empresa logre posicionarse en el mercado.

Palabras claves: Planeación Estratégica, objetivos, estrategias, evaluación, resultado, seguimiento.

Abstract

This essay is made with the purpose of evaluating the results of the strategic plan prepared in the company FRESKPAN LTDA presented in 2011, this evaluation will be carried out through the following tools which have helped to create the following action plan and to reformulate indicators of follow-up through an evaluation process, which has determined the following strategic plan in favor of an improvement of the company FRESKPAN.

The evaluation will allow a follow-up to the proposal put forward in 2011 and will determine if in the time of execution of this, I help the company to fulfill its objectives and goals set

Deepening the issue of strategic planning, it is said that it is the way to analyze, determine and organize by means of several indicators the current state of a company both internally and externally, thus allowing the decision making in order to improve with the creation of strategies that will allow a company to position itself in the market.

Keywords: Strategic planning, objectives, strategies, evaluation, result, monitoring.

Introducción

En el mundo cambiante en el cual nos encontramos, es indispensable para las empresas contar con una planeación estratégica establecida, que les permita identificar las metas y logros que se quieren alcanzar en el futuro, esto se construye teniendo como base la razón de ser de toda organización; también es indispensable el buen manejo del capital humano ya que son parte fundamental en el desarrollo de esta.

Después de ser implementado este plan y se haya alcanzado los objetivos que se pretendían, es indispensable realizar seguimiento y evaluación que permita identificar la viabilidad de este. Hace 7 años se realizó un plan estratégico para la empresa FRESKPAN LTDA, una organización que en ese entonces llevaba 12 años en el mercado y aunque llevaba tiempo en funcionamiento, no contaba con reconocimiento de sus productos y sus ventas eran muy bajas.

Al implementar este plan estratégico en esta empresa, se encontraron varias falencias en las que estaba incurriendo el gerente, por lo cual después de aplicar varias herramientas y realizar diferentes investigaciones, al gerente se le dio a conocer el diagnóstico y las estrategias arrojadas en toda la investigación, se le indico que si él las implementaba ayudaría a que la empresa tuviera una mejoría notable y que en el futuro la empresa podría contar con el reconocimiento que el tanto deseaba. Adicional a esto lograría que sus empleados tuvieran mayor sentido de pertenencia por la empresa.

Por otro lado, a FRESKPAN se le diseño la misión, visión, valores corporativos y objetivos corporativos, se diseño un nuevo eslogan, logotipo, un nuevo empaque para sus productos y por último un brochure de productos para ser distribuido a sus clientes y futuros clientes.

El objetivo a cumplir es que, por medio herramientas de seguimiento a aplicarse como lo son: planes de acción, indicadores de seguimiento (cuantitativos y cualitativos), y el cuadro de mando integral, se pueda evaluar el plan estratégico implementado en FRESKPAN en el año 2011, definiendo cada herramienta, determinando que tan importante es realizar los respectivos seguimientos y controles a estos planes estratégicos, que tienen como finalidad ayudar a que las empresas sepan sus actualidad midiendo los resultados y optando cada día por distribuir tareas en pro de la mejora continua.

"EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO (AÑO 2011) PARA LA EMPRESA FRESKPAN LTDA"

1. Planeación Estratégica

Es indispensable para una empresa realizar seguimiento y evaluación al plan estratégico que haya establecido para medir si efectivamente las estrategias planteadas fueron las idóneas y ayudaron a la empresa a alcanzar los objetivos y metas propuesto.

Para esta evaluación y seguimiento implementado en la empresa FRESKPAN se realizaron encuestas al personal y a los clientes, para conocer e identificar el estado actual de la empresa después de 6 años y poder proyectar todo el plan de seguimiento y evaluación que se requiera.

En el año 2011 se realizó una investigación denominada diseño de un plan estratégico para la empresa FRESKPAN LTDA, que en su momento presento dificultades. Para iniciar con este plan se realizaron encuestas dirigidas a clientes y trabajadores, que dieron como base que la empresa carecía de identidad y que dentro de la misma sus trabajadores no tenían un manual de funciones establecidas que les permitiera determinar el alcance de sus actividades, se realizó el análisis DOFA con el cual se plantearon las siguientes estrategias:

- ✓ Se creo la misión, visión, objetivos corporativos y valores corporativos
- ✓ Se creo el manual de funciones para cada empleado
- ✓ Se cambio la marca corporativa diseñando el nuevo logotipo se creo el eslogan y se rediseñaron las etiquetas
- ✓ Para mejorar las ventas se implemento un personal de ventas que estuviera promocionado y entregando los productos de forma oportuna.
- ✓ Entre otras estrategias

Un plan estratégico es de vital importancia para toda empresa ya que por medio de este una organización puede identificar los problemas que posee tanto interna como externamente, y da la oportunidad de crear estrategias de mejora.

La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas. En este sentido, el hombre de empresa no puede

ni debe dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar de que para la buena marcha de éste requiere técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos. (Cruz, 2000, P. 2 cómo se citó en Guzmán, 2017, p.14).

Las estrategias son de vital importancia debido a que Taborda (2017) afirma:

Todas las organizaciones requieren de la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, por lo tanto, la identificación oportuna de las variables que permitan anticiparse a todos los sucesos garantizara el éxito de la organización, debido a que las empresas que utilicen herramientas administrativas con el fin de dar una orientación estratégica a las misma son más rentables que aquellas que no las implementan. (p.27).

Las estrategias ayudan a que las empresas puedan proyectarse para cumplir los objetivos propuestos ya sean a largo o corto plazo, adicional a esto deben ser estrategias reales, medibles y que el gerente de la empresa pueda cumplir teniendo en cuenta su capacidad económica, a FRESKPAN las estrategias recomendadas fueron acertadas ya que se tuvo en cuenta el nivel de endeudamiento de la empresa después de realizar un análisis financiero que determino que la empresa podía cumplir a cabalidad con todas las estrategias planteadas.

Después de crear y establecer las estrategias se deben establecer objetivos estratégicos los cuales “son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización”. (Martínez y Milla, 2012, p. 221, como se citó en Valenzuela, 2016, p. 15).

Estos objetivos estratégicos deben ser medibles y ser de fácil cumplimiento, es importante que una persona sea asignada para que como tarea este pendiente del seguimiento que este se pueda cumplir, en el caso de FRESKPAN, el único encargado se llevar el seguimiento de estos era el gerente pues es una empresa de 12 personas, aunque se le recomendó que por cada área dejara un encargado que velara por el cumplimiento de los mismos.

Por medio de la planeación estratégica los directivos de la organización ordenan los objetivos y las tareas que se realizaran en el tiempo de tal manera que sean alcanzables, se establecen los recursos que se utilizaran, así como los lineamientos que se seguirán para el logro de los objetivos,

con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Es un proceso metodológico que tienen que estar en constante retroalimentación con el fin de alcanzar las metas establecidas. (Reyes, 2012, págs. 6-7, como se citó en Taborda, 2017, p. 20).

Más claro no se puede definir, el gerente o las personas designadas por el gerente son las encargadas de realizar el respectivo seguimiento para que los objetivos trazados se cumplan al igual que las metas establecidas.

2. Plan de Evaluación

Para establecer todo este plan de evaluación, es importante conocer la visión que la empresa tiene a futuro, pues a partir de esta, se forja todo el proceso evaluativo para cualquier organización.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporciona un alcance a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión (Amaya, 2005 p.15-16)

A continuación, se da a conocer la visión de FRESKPAN, realizada en el año 2011.

“Deseamos ser reconocidos como una empresa especializada en productos de panadería, pastelería y panes para comidas rápidas, única y comprometida con todos aquellos que tenemos contacto”.

Esta visión tiene una estrategia fundamental y es ser reconocidos en el mercado y afianzar aún más sus lazos con sus clientes ya fijos y dar la posibilidad que por medio de ellos se puedan conseguir más.

Para iniciar con este plan, debemos conocer que la evaluación en todo proceso es fundamental ya que nos permite identificar las oportunidades o correcciones que se pueden hacer al plan estratégico implementado en esta empresa en el año 2011, esto permitirá realizar un diagnóstico que con lleve a crear planes de acción y asignación de tareas para mejorar las falencias que se den como resultado.

“Para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance

y que facilite el control, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios” (Universidad Internacional de Andalucía, 2012).

Lo que se pretende con la evaluación es conocer la incidencia que tuvo en FRESKPAN la elaboración del plan estratégico, la idea es evaluar a cada área, cada estrategia y cuantificar que incidencia ha tenido a lo largo de estos 6 años que fue implementada, adicional a esto poder mantener actualizado este plan dentro de la empresa, por eso el seguimiento debe realizarse de forma oportuna.

Ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del Plan y nos va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. (sescam, 2011-2014).

Para empezar con la evaluación se debe empezar por tener una planeación de actividades y un líder que las lleve a cabo y realice el respectivo seguimiento.

La planeación se deben trabajar los planes generales de cada área teniendo claro que todos están estrechamente relacionados, que no pueden concebirse de forma aislada y que cada área depende la otra; por consiguiente, debe existir una comunicación entre los diferentes departamentos. (Alonso, 2014, p. 24).

Es indispensable contar con el apoyo de cada área para que este plan se lleve de la mejor manera y a futuro se puedan dar los resultados de forma coherente y asertiva, para esto se tendrán en cuenta los siguientes pasos que nos ayudaran a obtener un sistema de evaluación optimo:

1. Realizar un diagnostico del estado actual de la empresa
2. Crear indicadores de medición
3. Realizar el cuadro de mando integral
4. Efectuar los planes de acción
5. La toma de decisiones por parte del gerente

Para dar inicio a este plan de evaluación se describirá cada proceso a desarrollar:

2.1 Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa

Para iniciar este proceso es importante conocer la importancia de realizar este primer paso ya que “El diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles” (Amat, 2008, P. 18). Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

- ✓ Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes
- ✓ Debe hacerse a tiempo
- ✓ Ha de ser Correcto
- ✓ Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

El diagnóstico se efectuará inicialmente realizando una visita a la empresa que permita identificar y evaluar el crecimiento de la empresa durante estos 6 años, esto puede realizarse con el método de recolección de información llamado encuestas que serán aplicadas a los trabajadores y clientes pertenecientes a FRESKSPAN, se hace la aclaración que se realizarán las mismas preguntas para que el método de evaluación sea más asertivo. a continuación, se muestran los resultados:

- ✓ Empleados encuestados: 12
- ✓ Clientes o personas del común encuestadas: 41

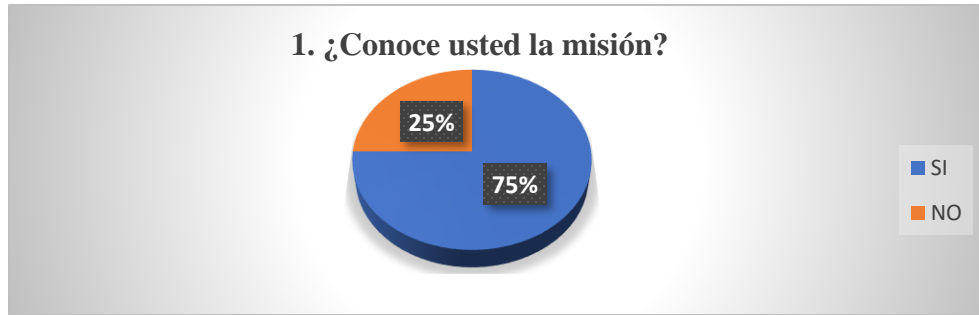
ANALISIS INTERNO

Tabla N° 1

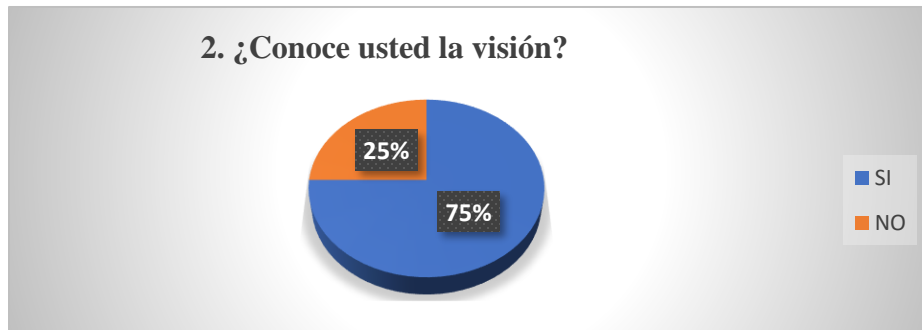
Direccionamiento estratégico

Preguntas	SI	NO
1. ¿Conoce usted la misión?	9	3
2. ¿Conoce usted la visión?	9	3
3. ¿Conoce los objetivos organizacionales de Freskpan?	9	3
4. ¿Conoce los valores de Freskpan?	9	3
5. ¿Conoce las estrategias diseñadas para Freskpan?	9	3

Nota: Preguntas elaboradas a los trabajadores de la empresa Freskpan
Fuente: (Guerrero y Escobar 2011 P. 24)



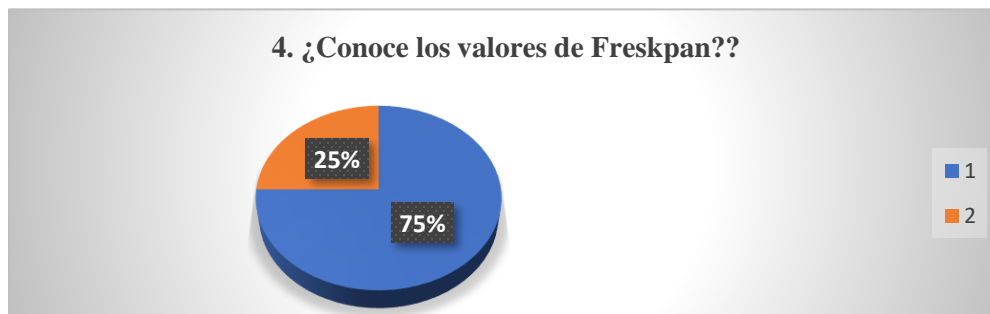
Grafica N° 1 porcentaje de trabajadores que conoce la misión de Freskpan frente a los que no. Fuente propia.



Grafica N° 2 porcentaje de trabajadores que conoce la visión de Freskpan frente a los que no. Fuente propia.



Grafica N° 3 porcentaje de trabajadores que conoce los objetivos de Freskpan frente a los que no. Fuente propia.



Grafica N° 4 porcentaje de trabajadores que conoce los valores de Freskpan frente a los que no. Fuente propia.



Grafica N° 5 porcentaje de trabajadores que conoce las estrategias diseñadas de Freskpan frente a los que no.

Fuente propia.

Análisis

Para este análisis se evidencia que el 75% de los trabajadores ya conoce la identidad de la empresa, el 25% son empleados nuevos que no han recibido la respectiva capacitación, lo que quiere decir que se logro un gran avance en el direccionamiento estratégico de la empresa, pues es primordial que los trabajadores conozcan la empresa e identifiquen los logros que quiere alcanzar.

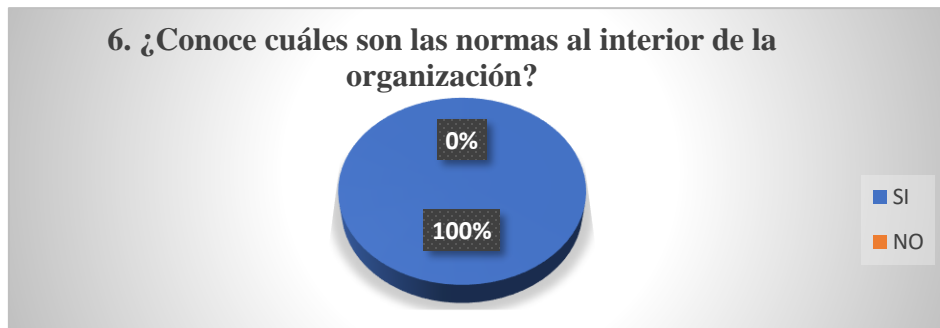
Tabla N° 2

Administración

Preguntas	SI	NO
6. ¿Conoce cuáles son las normas al interior de la organización?	12	0
7. ¿Conoce cuáles son las funciones respectivas a su cargo?	10	2
8. ¿Cree que debe realizar funciones adicionales a las relacionadas con su cargo?	10	2
9. ¿Considera que cuenta con los elementos necesarios para desempeñar su trabajo correctamente?	12	0

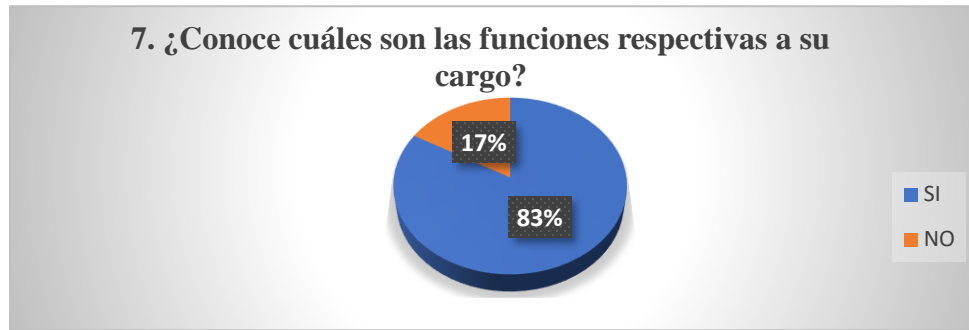
Nota: Preguntas elaboradas a los trabajadores de la empresa Freskpan

Fuente: (Guerrero y Escobar 2011 P. 24)



Grafica N° 6 porcentaje de trabajadores que conoce las normas al interior de la organización frente a los que no.

Fuente propia.



Grafica N° 7 porcentaje de trabajadores que conoce cuales son las funciones respectivas a su cargo frente a los que no.

Fuente propia.

Análisis

Por otro lado en este análisis numero dos se evidencia que los trabajadores ya conocen e identifican las funciones correspondientes a su cargo, adicional a esto ya cuentan con sus elementos de protección algo muy importante para que puedan realizar su trabajo sin que represente algún peligro para su humanidad, para que una empresa prospere es indispensable estar direccionada desde la parte interna ya que los empleados son una clave muy importante para que la empresa alcance los objetivos propuestos.

Tabla N° 3

Talento Humano

Preguntas	SI	NO
10. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?	12	0
11. ¿Recibe un trato respetuoso por parte del Gerente?	12	0
12. ¿Las relaciones con sus compañeros es amable y cordial?	12	0
13. ¿Usted puede comunicar sus ideas en alguna situación dentro de la organización?	12	0
14. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	12	0

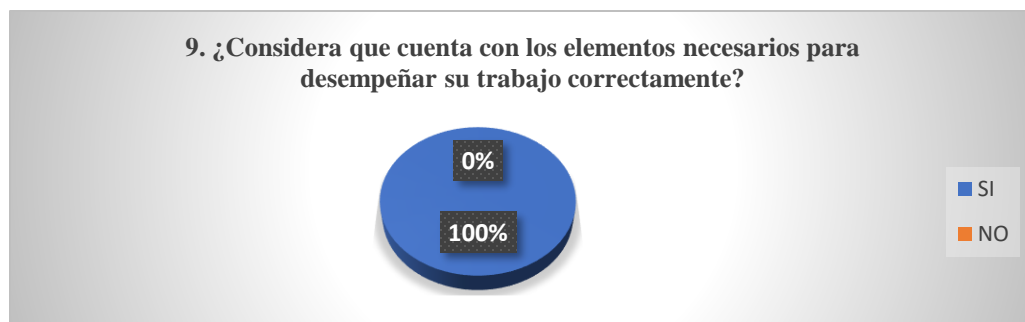
Nota: Preguntas elaboradas a los trabajadores de la empresa Freskpan

Fuente: (Guerrero y Escobar 2011 P. 24)



Grafica N° 8 porcentaje de trabajadores que cree que debe realizar funciones adicionales relacionadas a su cargo frente a los que no.

Fuente propia.



Grafica N° 9 porcentaje de trabajadores que considera que cuenta con los elementos de protección necesarios para desempeñar su cargo frente a los que no.

Fuente propia



Grafica N° 10 porcentaje de trabajadores que se siente satisfecho con el trabajo que desempeña frente a los que no.

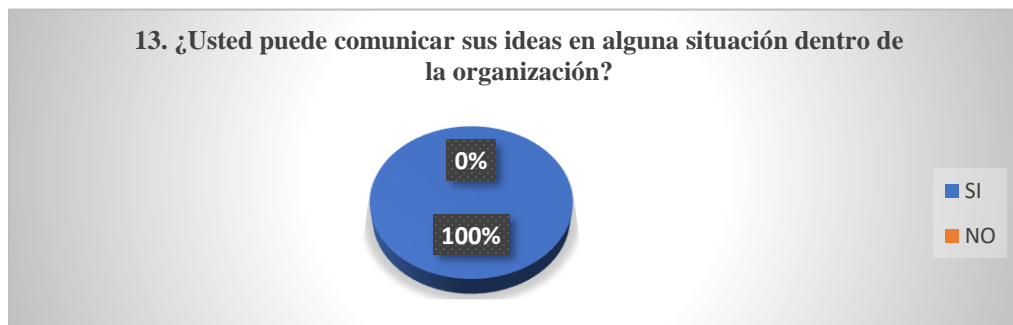
Fuente propia



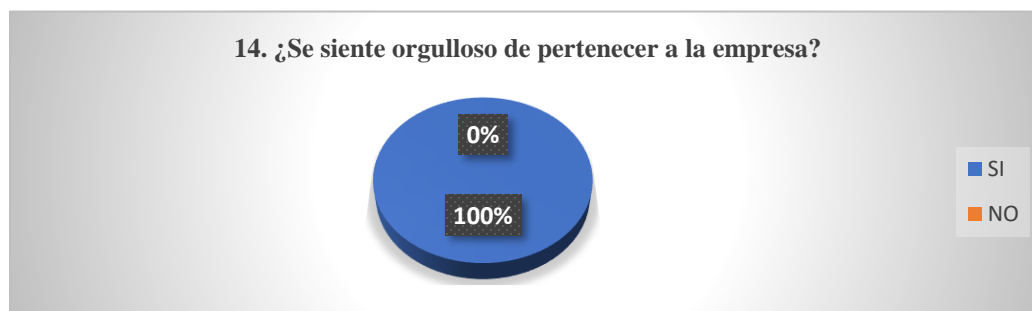
Grafica N° 11 porcentaje de trabajadores que considera que recibe un trato cordial por el gerente frente a los que no.
Fuente propia



Grafica N° 12 porcentaje de trabajadores que considera que la relación con sus compañeros es amable y cordial frente a los que no.
Fuente propia



Grafica N° 13 porcentaje de trabajadores que considera que puede comunicar sus ideas en alguna situación determinada frente a los que no.
Fuente propia



Grafica N° 14 porcentaje de trabajadores que se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa frente a los que no.

Fuente propia

Análisis

En este tercer análisis vemos un resultado positivo que indica que los trabajadores se encuentran 100% satisfechos de pertenecer a FRESKPAN, este es un índice muy bueno ya que si un trabajador se encuentra satisfecho los resultados serán muy bien.

ANALISIS EXTERNO

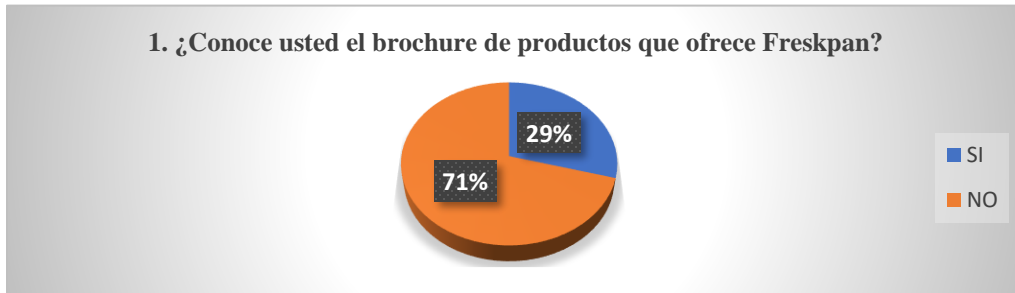
Tabla N° 4

Producto

Preguntas	SI	NO
1. ¿Conoce usted el brochure de productos que ofrece Freskpan?	12	29
2. ¿Conoce usted si Freskpan tiene Pagina web, para conocer o solicitar información de esta?	13	28
3. ¿Ha escuchado hablar usted de Freskpan?	15	26
4. ¿Se encuentra satisfecho con los productos que ofrece la empresa?	31	10
5. ¿Le parece llamativo el logo de Freskpan?	35	6
6. ¿Recomendaría usted a Freskpan a otras personas?	38	4
7. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de consumir algún producto de la empresa?	0	41
8. ¿Ha tenido algún problema con los tiempos de entrega de los productos?	23	18

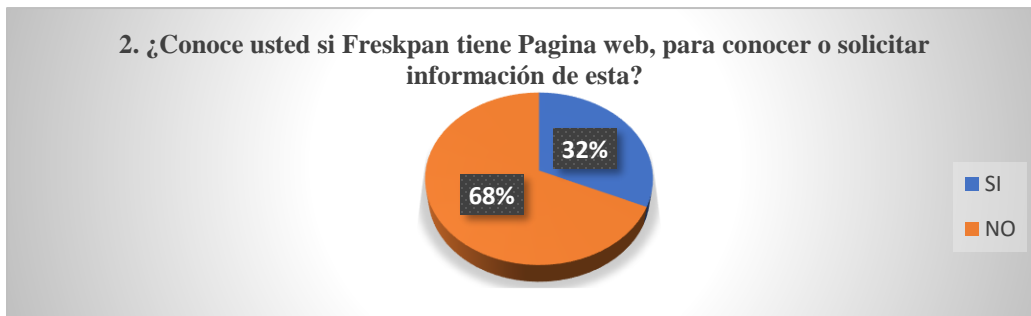
Nota: Preguntas elaboradas a los trabajadores de la empresa Freskpan

Fuente: (Guerrero y Escobar 2011 P. 24)

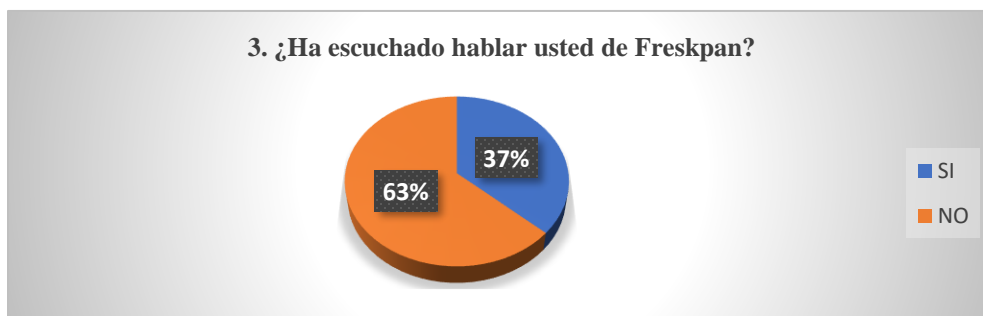


Grafica N° 15 porcentaje de clientes que se conocen el brochure de la empresa frente a los que no.

Fuente propia

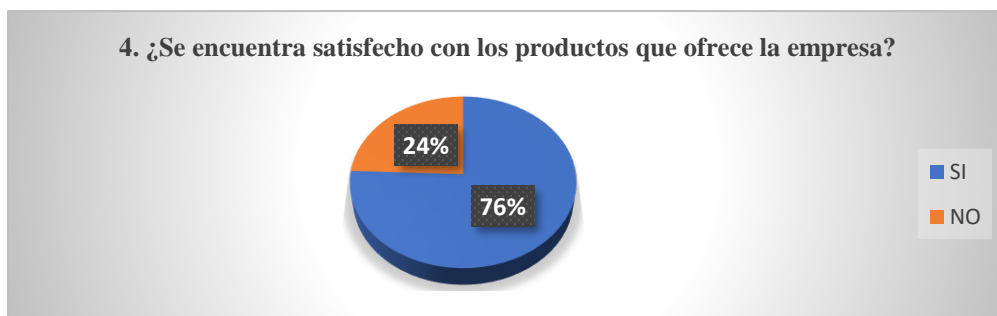


Grafica N° 16 porcentaje de clientes que se conocen si FRESKPAN tienen página web frente a los que no. Fuente propia.



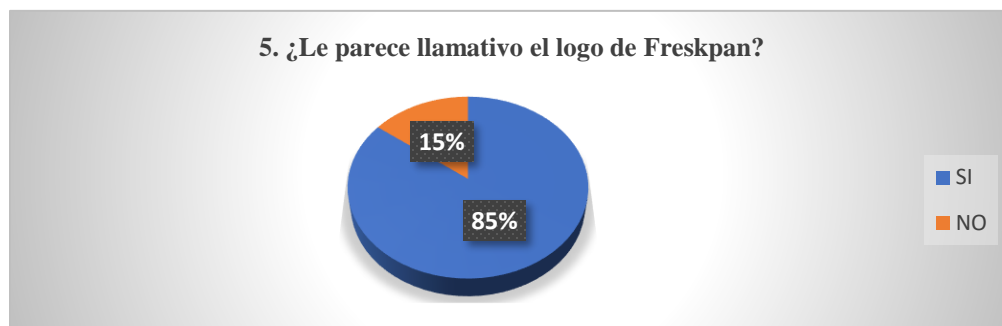
Grafica N° 17 porcentaje de clientes que ha escuchado hablar de FRESKPAN frente a los que no.

Fuente propia



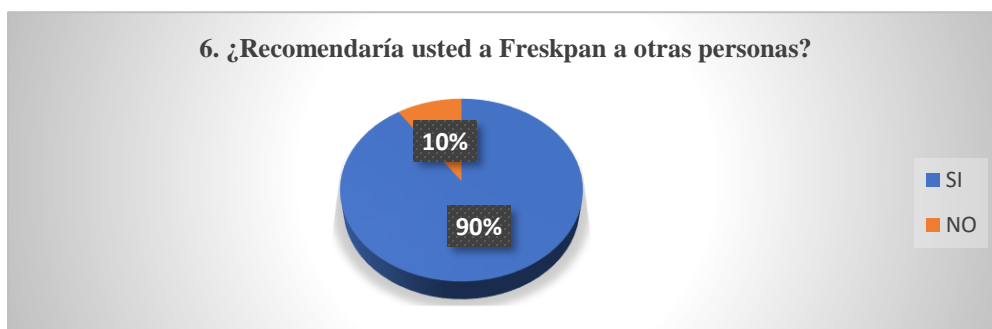
Grafica N° 18 porcentaje de clientes que se encuentra satisfecho con los productos ofrecidos por FRESKPAN frente a los que no.

Fuente propia



Grafica N° 19 porcentaje de clientes que se encuentra satisfecho con los productos ofrecidos por FRESKPAN frente a los que no.

Fuente propia



Grafica N° 20 porcentaje de clientes que se recomendaría FRESKPAN a otras personas frente a los que no.

Fuente propia



Grafica N° 21 porcentaje de clientes que ha tenido algún problema a la hora de consumir algún producto frente a los que no.

Fuente propia



Grafica N° 22 porcentaje de clientes que ha tenido algún problema con los tiempos de entrega de los productos frente a los que no.

Fuente propia

Análisis

Para el análisis interno se evidencia que aun existen varios problemas en la parte de reconocimiento, el gerente de la empresa no invirtió en la pagina web y no se siguieron alimentando las bases en las paginas de Facebook, por lo que la empresa no ha logrado el reconocimiento que se esperaba, por otro lado, en cuanto a el brochure de productos aunque este se elaboro no fue compartido de la forma que se esperaba y del 2011 al 2018 solo se han conseguido 2% de los clientes esperados.

En cuanto a los tiempos de espera de entrega de los productos hubo una mejora notable ya que esta era la principal razón por la cual no se mantenían los clientes es que el producto no llegaba en los tiempos estipulados.

Validando la información se hace una comparación respecto a los resultados arrojados en el 2011 y 2018 y se determina que la empresa tuvo una mejoría notable del 75%, aun hace falta mucho por mejorar respecto a la parte externa de la empresa con el tema de fidelización a sus clientes, lo que se realizara con esta evaluación es poder incrementar estrategias que ayuden a mejorar notablemente sus ventas y su reconocimiento.

2.1 Crear indicadores tanto cualitativos como cuantitativos

Para crear los indicadores es indispensable conocer su incidencia dentro de la organización, Corzo (2013) afirma:

Son una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación constante de las variables claves de una organización, a través de su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos, son índices cualitativos y cuantitativos que dan a conocer la situación en un momento dado y permiten verificar el logro de los objetivos, identificar si existen desviaciones entre lo programado y lo ejecutado para deducir la situación actual, de igual manera facilitan la demostración que el cambio ha tenido lugar. (p.11).

Estos indicadores son importantes ya que gracias a ellos podemos identificar los cambios y observar los progresos que hay dentro de una organización que quiere alcanzar los logros y objetivos propuestos, estos indicadores se van a realizar para los planes acción que se van a implementar después de realizado todo el proceso.

Indicador: “Expresión utilizada para describir actividades en términos cuantitativos y cualitativos con el fin de evaluarlas de acuerdo con un método”. (Biblioteca histórica (Marqués de Valdecilla) 2008). A continuación, se plasma una imagen que nos dará una explicación referente a la diferencia entre los indicadores cuantitativos y cualitativos.

Tabla N° 5

Tipo de Indicadores

Cuantitativos	Cualitativos
✓ Costes	✓ Calidad de los procesos
✓ Eficacia	✓ Eficiencia
✓ Transacciones	✓ Percepción de los usuarios
✓ Tiempos	✓ Percepción de los trabajadores
✓ Productos/Rendimientos	

Nota: Identificar la diferencia entre los tipos de indicadores. Fuente: (Biblioteca histórica (Marqués de Valdecilla) 2008).

- ✓ **Indicadores cualitativos:** Estos serán implementados si los resultados nos indican que hubo existencia de mala productividad o mala calidad en los productos y servicio prestado, esto se hace con el fin de medir el nivel de efectividad que ha tenido la empresa en estos seis años, por otro lado, mediremos la capacidad de repuesta de cada trabajador.
- ✓ **Indicadores cuantitativos:** no ayudara a medir el nivel de ventas que ha tenido la empresa antes y después de haber sido aplicado el plan estratégico.

Para la evaluación a desarrollar es indispensable la creación de los indicadores cuantitativos, ya que por medio de ellos podremos identificar que tan viable será realizar una inversión al tema de publicidad de la empresa.

En cuanto a los indicadores cuantitativos se desarrollarán para medir la satisfacción al cliente y la percepción que ellos tienen de nosotros.

Para darle alcance a esta medición y poder identificar cuáles son los indicadores cualitativos se aclara que se crearan indicadores por cada área de trabajo para realizar una medición mas exacta de cada aspecto de la compañía.

Al identificar y e implementar estos indicadores dentro de FRESKPAN se le denominarán “indicadores de cumplimiento” Corzo, (2013) afirma:

Están ligados con las razones que indican el grado alcanzado en el logro de la meta programada. Están relacionados con las razones que indican el grado de obtención de las tareas y trabajos con base en el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea, estos indicadores están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de los trabajos planeados. (p.18)

Por otro lado, a través de estos criterios de evaluación se podrá respaldar el cuadro de mando integral y así mismo crear planes de acción y asignación de tareas que permitirán plantear nuevos objetivos y nuevas metas ya sean a largo o a corto plazo, estos resultados deben ser demasiado confiables y deben brindar seguridad.

2.2 Realizar el cuadro de mando integral

Después de tener claridad de los indicadores que se quieren medir y evaluar en este proceso se aplicara el cuadro de mando integral.

“El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores” (Karplan & Norton 2005, como se citó en Ospina, 2016, p.5)

Al realizar este cuadro de mando en FRESKPAN se podrá conocer e identificar que tanta incidencia o que resultados al desarrollar este cuadro de mando y se visualizara como se encuentra la empresa financieramente, conocer su estado actual que al obtener su resultado nos permita implementar planes de acción que luego se convertirán en objetivos por cumplir.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la del proceso interno, y la de formación y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2009, P.25).

Para lograr que nuestro cuadro de mando sea un éxito se aplicaran cuatro perspectivas, la primera es la financiera, para aplicarla se necesitara la ayuda del financiero de la empresa quien es el que lleva el estado económico actualizado de la organización, para la segunda de clientes se necesitara la ayuda del área comercial ya que a través de la gestión realizada por ellos se atraen los clientes, de la tercera de precisos internos del negocio el área de procesos se encargara de cada método interno de producción que se realice de una manera acorde y finalmente el cuarto de aprendizaje y crecimiento del área de gestión humana para desarrollar habilidades que cada trabajador debe tener para apoyar desde su labor a la organización.

Para conocer mejor en que se basa cada perspectiva se definirán a continuación:

- ✓ **Finanzas:** Esta área de una de las mas importantes dentro de la empresa ya que mide la capacidad económica, en cuanto a rentabilidad y capacidad de endeudamiento, esto con el fin de que la empresa puede expandirse determinando la viabilidad de comprar nuevos equipos, la

contratación de nuevo personal, en conclusión, es la principal razón por la cual se va un gerente para poder tomar decisiones en su compañía.

“Esta perspectiva representa siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad- la mira hacia el éxito o fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero), de la ejecución de la estrategia” (Horváth &Partners, 2003, P.56)

- ✓ **Clientes:** Son aquellas personas que cambian su dinero por un bien o servicio adquirido, gracias a ellos es que una empresa logra el éxito, es importante que las empresas implementen estrategias que permitan día a día obtener más clientes, con el fin de poder crecer en el mercado, estas estrategias pueden ser de fidelización y de satisfacción ofreciendo productos de calidad a un precio asequible, para lograr un excelente nivel de ventas y un buen margen de rentabilidad.

Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a que clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y que beneficios les quiere ofrecer o como quiere que el cliente perciba la empresa. (Horváth &Partners, 2003, P.56).

- ✓ **Procesos internos del negocio:** Para lograr tener un reconocimiento en el mercado y atraer clientes, se debe manejar un control de los productos ofrecidos, por eso es necesario medir el nivel de calidad, los tiempos de respuesta en este caso, se toma como tiempo de entrega de los productos, el coste de cada proceso y por último mirar la viabilidad de agregar nuevos productos que permitan la innovación constante, que el cliente pueda obtener nuevos y mejores productos que satisfagan sus necesidades.

La perspectiva de procesos define el *output* y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir con los objetivos para los clientes y los financieros. Y no se trata de hacer una lista de todos los procesos que existen en la empresa, si no de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia. (Horváth &Partners, 2003, P.56).

- ✓ **Aprendizaje y crecimiento:** los trabajadores al igual que los clientes son demasiado importantes para una organización, ya que en manos de ellos esta la calidad de los productos y servicios, ellos son la cara de la empresa, puesto que son los que tienen el primer contacto

con los clientes, por eso es significativo que ellos se encuentren motivados y satisfechos con las labores que realizan.

Cuando se realizó la encuesta a los trabajadores en el año 2011, para implementar el plan estratégico, los resultados arrojaron que de los 12 entrevistados 9 no tenían contempladas ni establecidas sus funciones por lo que a veces era agotador tener que realizar labores que en ocasiones no correspondían a su cargo, por ellos, se implementó un manual de funciones para cada empleado en donde se plasmaban sus labores y donde estos quedaron satisfechos ya que conocían de primera mano lo que tenían que realizar y la labor por la cual tenían que responder, adicional a esto se realizó un organigrama donde se le daba la responsabilidad a cada jefe de área de que cada trabajador cumpliera con las funciones que se establecieron.

Por otro lado como sistemas de información se le indicó al gerente la necesidad de comprar nuevos computadores más actualizados que ayudaran a tener un mejor control de la información de la empresa, adicional a ello para tener mayor publicidad se le indicó que podría de crear una página web, si esto no era posible, entonces creara cuentas en las diferentes redes sociales para que más personas conozcan la empresa ya que hoy en día estas herramientas son útiles para el reconocimiento de las empresas.

Los objetivos de la perspectiva de potenciales sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégicamente necesaria. Los recursos necesarios son, entre otros, los empleados, el conocimiento, la innovación, la capacidad innovadora y la creatividad, la tecnología, la información y los sistemas de información. Estos potenciales no sirven para la ejecución de la estrategia actual, si no que crean las condiciones previas necesarias para la futura capacidad de transformación y de adaptación. (Horváth & Partners, 2003, P.56).

Por último, para que todos los procesos que se quieren implementar tengan éxito, deben ser evaluados y aprobados por el gerente.

El gerente establece las unidades de medida, y existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de la organización y de cada integrante de ella. Se ocupa de cada integrante tenga mediciones a su disposición que estén enfocadas hacia el desempeño de toda la organización y que, al mismo tiempo, enfoquen el trabajo del individuo y le ayuden a realizarlo. (Druker, citado por Salguero, 2001, P.43).

Esta parte es fundamental ya que estas mediciones deben realizarse de manera periódica y no esperar que la empresa entre crisis para poder realizar los diferentes procesos de evaluación.

El gerente debe hacer que los trabajadores se sientan parte de la compañía, para que cada jefe o director de área pueda realizar mediciones de su equipo de trabajo y poder actuar a tiempo ante las falencias que sean detectadas.

Este Cuadro de mando es muy importante dentro de toda organización y es clave que pueda ser aplicado ya que es una herramienta importante que ayuda a que los procesos de las empresas puedan ser mejorados, Ospina (2016), afirma:

El cuadro de mando integral es diferente, ya que propone mejorar los procesos ya existentes e inventar procesos nuevos, para esto, el CMI plantea que se debe realizar una cadena de valor, empezando por la innovación, que es donde se identifican las necesidades de los clientes y se satisfacen dichas necesidades; sigue con los procesos operativos, los cuales entregan productos de mayor calidad a clientes ya existentes; y por último el servicio de posventa, que es la relación con el cliente después de entregar el producto. (p.9)

Esto es exactamente lo que se quiso y se quiere lograr en FRESKPAN, se sabe que el mercado de panadería es un mercado muy competitivo, pero donde marca la diferencia es conocer verdaderamente las necesidades del cliente, la competencia que maneja esta empresa es fuerte pues se compite con grandes industrias como lo es bimbo, pero la diferencia radica en saber llegar a los clientes, ofrecer mejores precios pero con productos de calidad y que estos lleguen en los tiempos acordados y estar atentos ante cualquier comentario que pueda tener nuestro cliente referente al producto.

Todos los procesos que las empresas realizan son un constante aprendizaje, no siempre se puede optar por manejar todo de la misma manera esperando tener los mismos resultados cada mes, hay que implementar siempre nuevos cambios, nuevas estrategias que permitan que la empresa se consoliden en el mercado.

2.4 Efectuar los Planes de Acción.

Después de realizado el cuadro de mando integral, se van a efectuar los planes de acción, estos son importantes para el cumplimiento de los objetivos, esto con el fin de tener una visión mas clara de la empresa y la idea es asignar un responsable por cada área que contribuya al seguimiento y ejecución de las estrategias y tareas que se designen.

Para tener un proceso exitoso se implementarán 5 pasos que ayudarán a que exista un orden para que estos planes se lleven a cabo:

1. Hay que definir los objetivos de una forma clara y concisa:
2. Hay que detallar las estrategias que se implementaran por cada objetivo a cumplir
3. Definir las tareas
4. Para cada tarea hay que designar un responsable
5. Ejecutar el plan de acción.

“Los planes de acción se utilizan cuando los nuevos planteamientos pueden ser analizados en su conjunto y poseen una dimensión limitada”. (García, 1993, p.135).

Esta frase describe correctamente todo el proceso que se está realizando ya que se analizaron nuevas estrategias, nuevos planteamientos a realizar después de ser evaluado el plan estratégico implementado en el año 2011.

Adicional es esto es importante asignar un responsable ya que este esta en la tarea de que este plan de cumpla según o estipulado.

“El seguimiento del Plan se realizará a partir de las actuaciones definidas y los compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las líneas estratégicas en los planes de acción”. (Universidad de Jaén, 2016, p. 4)

Al ejecutar un plan de acción no significa que siempre se vaya a lograr el éxito que se desea por lo general puede haber fracasos o alertas que ayuden al responsable a redireccionar la estrategia convirtiendo ese fracaso en una oportunidad de mejora.

Estos planes de acción se deben cumplir para guiar a la empresa al cumplimiento de las metas propuestas y se deben establecer fechas para poder realizar un control y seguimiento.

Por último, toda empresa por más pequeña que sea requiere de un líder un gerente que debe adelantar las actuaciones propias para que la empresa salga adelante, previendo todas aquellas situaciones que atenten contra el surgimiento de la organización; cuya labor siempre debe ser organizada y realizada con las herramientas que la administración ha diseñado para tal fin: como son: flujogramas de procesos, departamentos, asignación de cargos operativos y administrativos, organigramas, definición de roles; en fin, todas aquellas herramientas que considere necesarias para que la empresa cumpla los objetivos propuestos. (Alonso 2014 p. 28).

2.5 La toma de decisiones por parte del gerente

Para la empresa FRESKPAN, es el que tiene la última decisión para que todo este sistema de evaluación se lleve a cabo es el gerente, muchas veces por miedo a que estos sistemas fracasen, los gerentes prefieren seguir con el modelo que traen y esto conlleva en ocasiones a que las organizaciones fracasen, es importante que se cuente con un asesor en el que se confié para que ayude a tomar decisiones acertadas.

Tomar decisiones es propio de los administradores, quienes son los responsables de los resultados que se obtengan en su implementación. Por lo general dicha función se efectúa a diario, pero esto no significa que sea sencillo, al contrario, cada paso por insignificante que parezca tiene una gran repercusión en el logro de metas. Es necesario reconocer los factores más relevantes dentro de la toma de decisiones. (Chequamarca, 2014, p.6)

La toma de decisiones no es una tarea fácil y mas cuando se es el gerente de una organización, y de este decisión depende el éxito o fracaso, por lo cual cada líder debe contar con un excelente equipo de trabajo que lo ayude y oriente para que sus decisiones se tomen de una manera acertada, un buen equipo de trabajo influye mucho dentro de la empresa pues los trabajadores son los que le dan vida a la organización y cualquier decisión que se tome los afecta directa o indirectamente.

Las decisiones son el producto de la planeación estratégica y de un sistema de control de gestión, acorde con el proceso de Dirección Estratégica. Es una fase global de toma de decisiones donde se garantiza el éxito de la empresa por medio de la acertada formulación de estrategias. (Chequamarca, 2014, p.16)

Las decisiones deben ser tomadas en un momento de calma y mucho análisis para que el gerente pueda llegar a una conclusión y ser efectivo.

Cuando se le dio a conocer el plan estratégico al gerente de FRESKPAN, algunas estrategias llamaron su atención como otras no, implemento las que no conllevaban mayor costo e indico que las otras tendría que revisar muy bien su capacidad financiera aunque dentro del plan incluía este análisis, por eso es muy importante realizar esta evaluación, debido a que el también podrá retroalimentarse y tener la capacidad de dejarse asesorar y tomar mejores decisiones en pro del progreso para su empresa.

CONCLUSIONES

- ✓ Es fundamental para las empresas contar con una planeación estratégica, que permita identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y que puedan ser convertidas en estrategias permitiendo el alcance de objetivos y metas propuestos.
- ✓ El plan de mejoramiento que se propone es la inversión en más publicidad para FRESKPAN que permita atraer más clientes por medio de la creación de una página web y el seguimiento en las diferentes redes sociales.
- ✓ Se deben mejorar los procesos de tiempos de entrega para que los clientes puedan obtener sus productos en los tiempos estipulados, por medio de la contratación de una persona que se encargue solo de la función de repartidor y la compra de un vehículo.
- ✓ Se recomienda que el gerente de FRESKPAN realice este método de evaluación cada trimestre con el fin de identificar a tiempo las fallas del este sistema y poder realizar una retroalimentación para así mejorar o si es el caso implementar nuevas estrategias.
- ✓ El cuadro de mando integral es una herramienta útil que al ser aplicada permite que el gerente obtenga una información concisa sobre el estado actual de FRESKPAN y permitirá que la toma decisiones sean más certeras logrando el éxito de la empresa.
- ✓ Un indicador es un distintivo que permite a las empresas, observar, analizar y medir los cambios y progresos que ha efectuado la empresa hacia el logro de sus objetivos, estos deben ser confiables, específicos claros.
- ✓ La toma de decisiones es fundamental para que todos los procesos arrojados en este plan sean aprobados y llevados a cabo por el gerente ya que él es el que tiene la última palabra para ejecutarlos y evidenciar sus resultados.

- ✓ Los planes de acción son los que después de todo los procesos de evaluación se desarrollan asignado un responsable para que realice el respectivo seguimiento de la estrategia a implementar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alonso J. (2014)**, *Propuesta de modelo de planeación estratégica que combine elementos económicos y socioculturales Aplicables a la pequeña y mediana empresa*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia.
- Amat O. (2008)**, *Análisis de estados financieros*, Gestión 2000, España. disponible en: https://books.google.com.co/books?id=IQ8owaD1NwC&pg=PA18&dq=que+es+un+diagnostico+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiIvaji_9XZAhVGwVkKHZzNAu0Q6AEIUjAJ#v=onepage&q=que%20es%20un%20diagnostico%20empresarial&f=false
- Amaya J. (2005)**, *Gerencia: Planeación & Estrategia*, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga Colombia
- Biblioteca histórica (Marqués de Valdecilla) (2008)**, *Jornada de Valoración del cuadro de indicadores y cargas de trabajo*, recuperado de <http://slideplayer.es/slide/1696982/>.
- Chequemarca A. (2014)**, *La importancia de la acertada toma de decisiones dentro de las empresas*, (ensayo), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia.
- Corzo M. (2013)**, *Importancia de los Indicadores en el Diseño de las Estrategias Empresariales*, (ensayo), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia.
- García S. (1993)**, *Estrategia Empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*, Diaz de Santos, Madrid España.
- Guerrero y Escobar (2011)**, *Diseño de un plan estratégico para la empresa FRESKPAN LITDA*, (tesis de grado), Universidad de La Salle, Bogotá Colombia.
- Guzmán, V. (2017)**, *Planeación Estratégica Como Fórmula Del Éxito Para La Consolidación Del Mercado De Las Nuevas Empresas* (trabajo de grado). Universidad Militar nueva Granada, Bogotá Colombia.

Horváth & Partners, (2003), *Dominar el cuadro de mando integral*, gestión 2000, Barcelona España, disponible en:

<https://books.google.com.co/books?id=rKyrMobyNdsC&printsec=frontcover&dq=cuadro+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiKn8Xmz9XZAhXvx1kKH9kBY4Q6AEIWzAJ#v=onepage&q=cuadro%20mando%20integral&f=false>.

Kaplan R. y Norton D. (2009), *El cuadro de Mando Integral*, gestión 2000, España, disponible en:

<https://books.google.com.co/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=es->

Ospina K. (2016), *Aplicación del cuadro de mando integral en el sector sanitario, (monografía de grado)* Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia.

Sescam (2011-2014), *Plan estratégico de formación continuada 2011-2014*, recuperado de https://sescam.jccm.es/eformacion/download/Plan.Estrategico.Sescam.2011-2014/pagina_30.htm

Taborda A. (2017), *La Planeación Estratégica Y La Gestión Por Resultados, Herramientas Que Promueven El Desarrollo Organizacional*, (ensayo) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia.

Universidad de Jaén (2016), *Protocolo de seguimiento y evaluación del plan estratégico de la Universidad de Jaén*, Universidad de Jaén, Recuperado de <https://www10.ujaen.es/conocenos/organos-gobierno/planeuja/evaluacion-seguimiento-actualizacion-plan-estrategico>

Universidad Internacional de Andalucía (2012), *protocolo para el seguimiento y control del plan estratégico 2010-2014*, recuperado de https://www.unia.es/images/micrositios/calidad/planificacion-estrategica/plan-2010-2014/PE-2010-2014_Protocolo_Seguimiento.pdf.

Valenzuela, C. (2016), *Importancia De La Planeación Estratégica En Las Empresas* (monografía). Universidad Militar nueva Granada, Bogotá Colombia.

