

Plan estratégico para la empresa Tentación

Proyecto de grado

Autor

Luis Fernando Parra Gil

Director

Edgar Sarria Campo

Universidad Icesi

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Administración de empresas

2018

Tabla de contenido

Tabla de anexos	3
Resumen.....	4
Summary	5
Keywords	6
Palabras clave.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Planeación estratégica para Tentación	8
¿Qué es misión y visión empresarial?.....	8
Misión de Tentación.....	8
Visión de Tentación.....	9
Objetivos para cumplir con la visión	9
Ventaja competitiva.....	10
Modelos de planeación estratégica.....	11
El modelo de William Newman.....	11
El modelo de planeación de Frank Banghart	12
Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).....	15
El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.....	17
Estructura de las 7 S de Mckinsey	20
Estrategia	21
Estructura	22
Sistemas	24
Valores Compartidos.....	25
Estilo	26
Staff	27
Habilidades.....	27
Análisis financiero.....	28
Para poder tener un panorama financiero de la empresa, se propuso un análisis financiero que consta de proyecciones de ventas, flujos de caja y estados de pérdidas y ganancias para la empresa tentación. El análisis se hizo en base al 2018 cómo año 0 y se proyectaron las ventas a cinco años. Los cálculos financieros se encuentran al final del documento cómo anexos 1, 2 y 3.	28
Acciones sugeridas para la ejecución del proyecto	29
Aprendizajes.....	30
Bibliografía.....	30
Anexos	31

Tabla de anexos

Anexos A. Tabla comparativa de los modelos de planeación estratégica.....	31
Anexos B. Proyecciones de ventas para Alimentos Tentación	31
Anexos C, Flujos de caja para Alimentos Tentación	32
Anexos D. Estado de ganancias y pérdidas para Alimentos Tentación	32

Resumen

El presente ensayo es un análisis completo de plan estratégico para la empresa Tentación, un emprendimiento propio que opera hace año y medio a través de su marca TRUFAS, teniendo en cuenta la gran aceptación de nuestros productos por parte del público objetivo, se identificó una excelente oportunidad de negocio que traerá beneficios para sus accionistas y la sociedad en general.

Para el proceso de planeación estratégica se investigaron los distintos modelos de planeación estratégica, se plasmaron aspectos corporativos como misión y visión, se hizo un análisis financiero del modelo de negocio y se consiguió la planeación de objetivos y estrategias para cumplir con la visión propuesta para *Tentación*.

Como fin de este proceso de planeación se busca comprobar la viabilidad de la empresa y prevenir posibles variables que a futuro eviten la correcta ejecución del plan. Además, con el planteamiento de objetivos claros se podrán implementar estrategias eficaces para la ejecución del proyecto.

Summary

This essay is a complete analysis of the strategic plan for the company *Tentación*, an own enterprise that has been operating for a year and a half through its brand TRUFAS, taking into account the great acceptance of our products by the target public, an excellent Business opportunity that will bring benefits for its shareholders and society in general.

For the process of strategic planning, the different models of strategic planning were investigated, corporate aspects such as mission and vision were shaped, a financial analysis of the business model was made and the planning of objectives and strategies was achieved to fulfill the proposed vision for Temptation. .

The purpose of this planning process is to check the viability of the company and prevent possible variables that prevent the correct execution of the plan in the future. In addition, with the clear objectives approach, effective strategies for the execution of the project can be implemented.

Keywords

- Skills: is the ability of a person to execute a task correctly.
- Staff: is the work team needed to execute a specific activity
- Seasonality: dependence to a period of time.

Palabras clave

- Habilidades: capacidades de una persona para ejecutar una acción o tarea.
- Equipo: grupo de personas requerido para un proyecto en específico.
- Estacionalidad: se define cómo la dependencia que se tiene por determinadas estaciones del año, para ser más exactos, dependencia a periodos específicos de tiempo.
-

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar el proceso de planeación estratégica para la empresa Tentación.

Objetivos Específicos

- Realizar el marco teórico del plan estratégico.
- Realizar proyección financiera de la empresa.

Planeación estratégica para Tentación

¿Qué es misión y visión empresarial?

Según las investigaciones realizadas definimos *Misión* cómo el fin o razón de ser de la existencia de una organización. Define el papel que pretende cumplir en su entorno, las actividades que pretende realizar y el público objetivo al cual irá dirigidas sus acciones. Completare este concepto citando a los autores Thompson y Strickland que definían; “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía”.

Para Thompson y Strickland, la misión habla del presente de la empresa, pero no analiza el largo plazo. Por eso incorporamos el término de *Visión*, que para Jack Fleitman es el camino por el que se desea dirigir la empresa al largo plazo, sirve de guía e incentivo para orientar las decisiones estratégicas en base a los objetivos propuestos por la organización.

Misión de Tentación

Somos una empresa de alimentos que desea cautivar y fidelizar clientes a través del sabor y calidad de sus innovadores productos. Nos comprometemos con el desarrollo económico de la región, trabajando bajo un marco ético y ambiental que permita un desarrollo sostenible para colaboradores y accionistas.

Visión de Tentación

Para 2022 ser una marca sombrilla con reconocimiento, confiabilidad y participación en el mercado de alimentos a nivel regional. Contar con un catalogo de diversos productos que nos permitan posicionar nuestras marcas en otros mercados nacionales y al menos dos internacionales. Lograr generar más de 50 empleos directos e indirectos, con trabajadores felices, motivados y con sentido de pertenencia hacia la organización.

Objetivos para cumplir con la visión

- Formalizar la empresa ante las entidades correspondientes; registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, y registro sanitario ante el INVIMA.
- Diversificar el catalogo de productos a través de marcas llamativas que resalten nuestros productos sobre los ofrecidos por la competencia.
- Posicionar nuestros productos en distintos canales de ventas para aumentar así nuestra participación en el total de las ventas del mercado.
- Explotar el mercado universitario a través del fortalecimiento de nuestra fuerza de ventas en distintas universidades e instituciones educativas.
- Abrir mercado en ciudades con potencial para nuestro modelo de negocio, cómo Manizales donde hay siete grandes universidades y unos excelentes índices de crecimiento y desarrollo para la ciudad.
- Industrializar el proceso de producción para cumplir con nuestros pronósticos de demanda.
- Crear alianzas con canales de distribución a otros países.

- Desarrollar en los miembros del equipo de trabajo sentido de pertenencia hacia la institución y motivación para asegurar un buen nivel de ventas y así el cumplimiento de las metas personales y conjuntas.

Ventaja competitiva

Nuestros procesos y productos serán innovadores y de calidad, incorporaremos dulces y *snacks*, típicos de nuestro país y otras culturas, al mercado de los alimentos de distribución masiva.

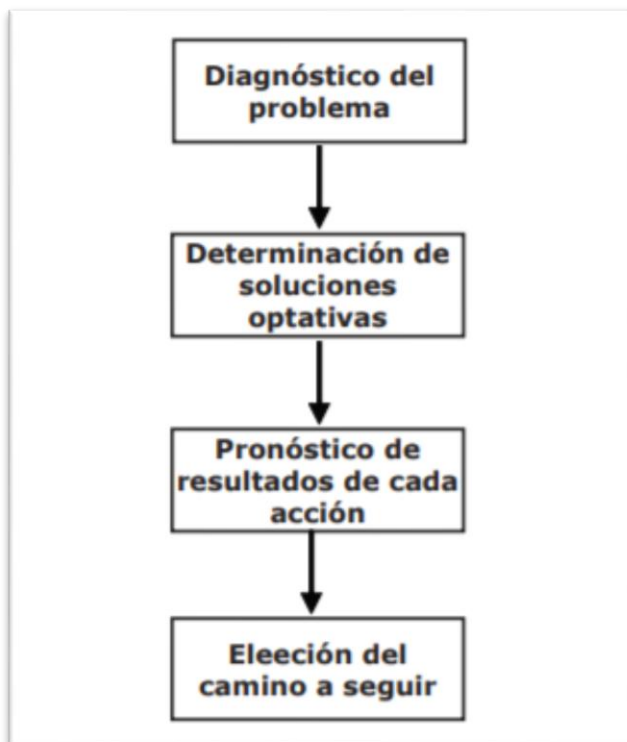
Cubriremos las necesidades de estudiantes, trabajadores y demás personas que deseen calmar un antojo.

Modelos de planeación estratégica

El modelo de William Newman

El autor William Newman define el proceso de planeación estratégica en los siguientes términos; “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. (Garcia, Introducción a la teoría de proyectos, 2006,p.22)

Teniendo en cuenta su definición, se puede pasar a construir un modelo simple en el cual se muestran las cuatro etapas fundamentales para el proceso de planeación estratégica, dicho modelo se puede apreciar en la siguiente imagen.



El modelo planteado por Newman puede parecer a grandes rasgos muy básico, pero cómo es característico de la escuela clásica de la administración, basa sus orígenes en un diagnóstico determinado a una situación. Al iniciar con este diagnóstico, nos hace reconocer que la planeación estratégica debe ser aplicada a un problema o una oportunidad real que se este presentando.

Las dos etapas de en medio del modelo son bastante interesantes, una propone el planteamiento de posibles soluciones óptimas al problema y la siguiente invita a hacer un prototipo de dicha solución para así conocer su alcance. En la segunda etapa del modelo Newman sugiere plantear distintas soluciones óptimas para así no someter sus resultados a una sola alternativa y poder conocer distintas maneras de afrontar la situación. Por otro lado, la etapa numero tres concentra sus intenciones en un proceso de prototipo para cada una de las alternativas, para de tal manera poder conocer el alcance y eficiencia de cada una y así tomar la mejor decisión.

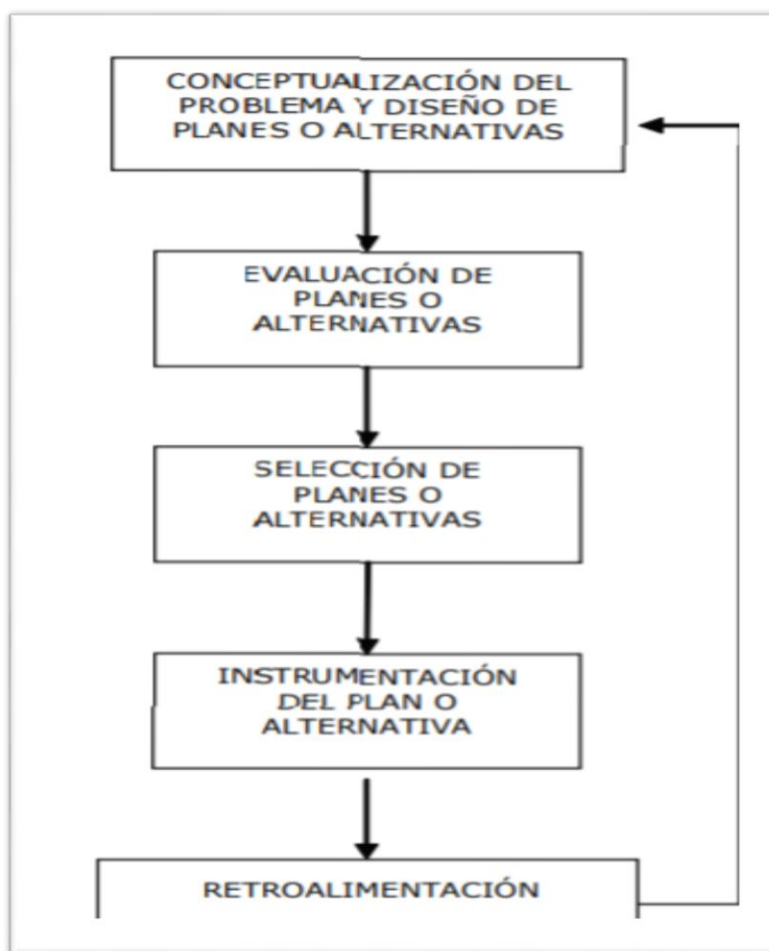
Cuando las alternativas ya se hayan evaluado, se procede a tomar la decisión y planear los objetivos estratégicos para el cumplimiento de la visión estratégica. En esta ultima etapa se tienen en cuenta los resultados de la etapa anterior y se elige la mejor estrategia para resolver la situación que se quiere.

El modelo de planeación de Frank Banghart

El autor Frank Banghart en su obra *Education Planning* propone un modelo de planeación estratégica, que a comparación del anteriormente mencionado modelo de William Newman, es más complejo y detallado en ciertas etapas del proceso de planeación estratégica.

Las etapas del proceso de planeación estratégica según Banghart son las siguientes: 1. Conceptualización del problema y diseño de planes alternativos. 2. Evaluación de planes o alternativas. 3. Selección del plan. 4. Instrumentación del plan o la alternativa. 5. Retroalimentación.

A continuación un grafico donde se evidencian las cinco etapas del modelo de planeación estratégica planteado por Frank Banghart.



5

Fuente: (García, Introducción a la teoría de proyectos, 2016, p. 25)

Este autor propone en su modelo un esquema un poco más detallado, que reúne todo el modelo de William Newman en tres etapas, y destina las dos siguientes a la implementación y retroalimentación del trabajo realizado.

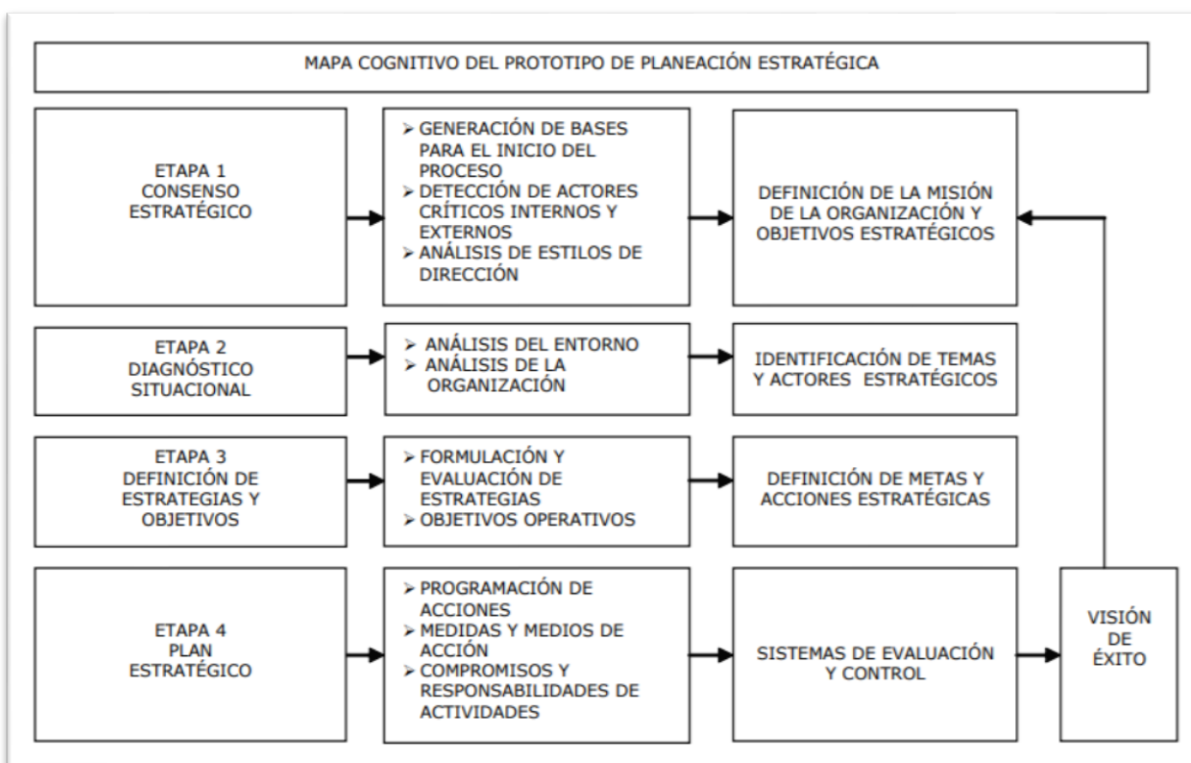
En la primera etapa el autor acelera el proceso al conceptualizar el problema y de inmediato generar soluciones alternativas que para éste. Posterior a esto, se evalúa el alcance y efectividad de cada una de las alternativas para así en la siguiente etapa seleccionar la opción que más convenga. Hasta este punto, Banghart ya retoma los cuatro etapas planteada por Newman, el siguiente paso es implementar la alternativa que se selecciono y una vez se haya ejecutado la estrategia, el autor sugiere un proceso de retroalimentación el cual se hace un balance de la efectividad de la decisión tomada y los resultados alcanzados.

A pesar de las diferencias de este modelo con el anterior, seguimos teniendo un esquema simple que sigue el mismo lineamiento en sus pasos. Estos dos modelos hasta aquí tratados nos hacen ver la importancia de proponer varias alternativas y establecer objetivos a alcanzar y estrategias para lograrlo. Un punto a rescatar del modelo planteado por el autor es que después de la ejecución del plan se sugiere una retroalimentación que ayudará a hacer un balance de la situación y aprender de las fallas y aciertos.

Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Respecto al tema de planeación estratégica el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto al Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) hacen un importante aporte a la teoría a través de su modelo ó mapa cognitivo del prototipo de planeación estratégica. En su modelo podemos evidenciar aspectos en común con los dos modelos enunciados anteriormente, con la diferencia de que sugieren herramientas más puntuales para la implementación de cada una de las etapas.

A continuación se presentará el modelo, que al igual que el de Newman tienen cuatro etapas fundamentales y la generación de objetivos y estrategias cómo fin común.



Fuente: (Banco interamericano de desarrollo y CIAT, 1999)

Después de plasmar de manera grafica el modelo, pasaremos a analizar cada una de las etapas que lo componen.

En la etapa 1 se propone un consenso estratégico en el cual se empieza a contextualizar el proceso de planeación estratégica, en esta se genera la base para iniciar el proceso.

En la segunda etapa el BID y CIAT plantean lo que los demás autores habían planteado en un inicio; el análisis situacional. En este punto se hace un análisis externo de la situación y se analiza la organización (análisis interno), aquí los encargados de la planeación deberán elegir los aspectos a tratar en el proceso de planeación.

En la etapa numero 3 se propone el planteamiento de objetivos y estrategias. Aquí se deben formular y evaluar las diferentes alternativas con las que se cuenta para afrontar la situación tratada, además se deben plantear unos objetivos operativos para la correcta realización del proyecto en marcha.

En la cuarta etapa se establece el plan estratégico a seguir, éste incluye; programación de acciones, medios de acción y por ultimo los compromisos y responsabilidades de los encargados de ejecutar el plan. Esta etapa debe estar acompañada de unos indicadores de gestión que nos muestren la productividad del proceso de planeación y de las estrategias establecidas para su ejecución.

Este prototipo es uno de los modelos más interesantes que se han encontrado en la investigación. Su descripción detallada y planeamiento para cada etapa del proceso lo hacen ser un modelo completo que permite a quien lo siga tener los lineamientos claros para desarrollar una completa

planeación estratégica. En este punto es importante rescatar cómo todas las etapas del proceso se unen para cumplir con la visión de éxito empresarial.

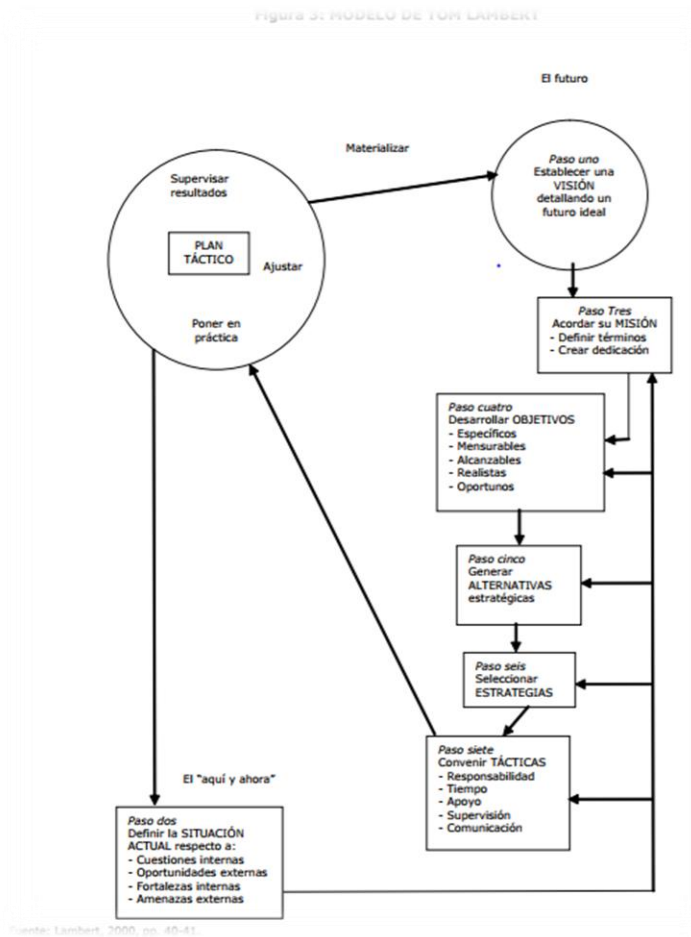
El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

En este modelo Lambert plantea ocho pasos que él considera fundamentales para el proceso de planeación estratégica. El autor para establecer dichos pasos, parte de un escenario donde debe conocer primero la actualidad de la empresa y posteriormente proyectarla en el tiempo teniendo en cuenta los objetivos planteados.

Las ocho etapas en las que se debe realizar el proceso de planeación estratégica según Tom Lambert son; 1. Establecer la visión, 2. Definir la situación actual, 3. Acordar la misión empresarial, 4. Desarrollar objetivos, 5. Generar alternativas, 6. Seleccionar la estrategia, 7, Convenir tácticas a aplicar y por último 8. Elaborar el plan táctico.

En este modelo podemos analizar la manera en la que el autor planea los escenarios de la empresa en una especie de línea de tiempo, proyectando en ella lo que se tiene actualmente en materia organizacional y la visión de éxito que se tiene a un futuro. Al integrar todos estos elementos los gestores estarán en la capacidad de desarrollar un plan táctico que constará de objetivos y estrategias establecidas para la consecución de éstos.

En el gráfico que se presentará a continuación se puede ver reflejado en modelo de Lambert, en el se muestran cada una de las ocho etapas que propone el autor y cómo estas se ubican en un tiempo determinado para a organización.



El proceso de planeación estratégica en este caso empieza con la planeación de futuro, es por esto que en la primera etapa se propone el planteamiento de la visión. Este punto es indispensable porque es la visión quien va a guiar nuestros objetivos y estrategias. Los resultados de la planeación estratégica se pueden medir en base a la eficiencia de las estrategias planteadas para cumplir con la visión compartida. Teniendo clara nuestra visión, ya tenemos una base sólida para empezar a desarrollar las demás acciones que conlleva desarrollar un proceso de planeación estratégica.

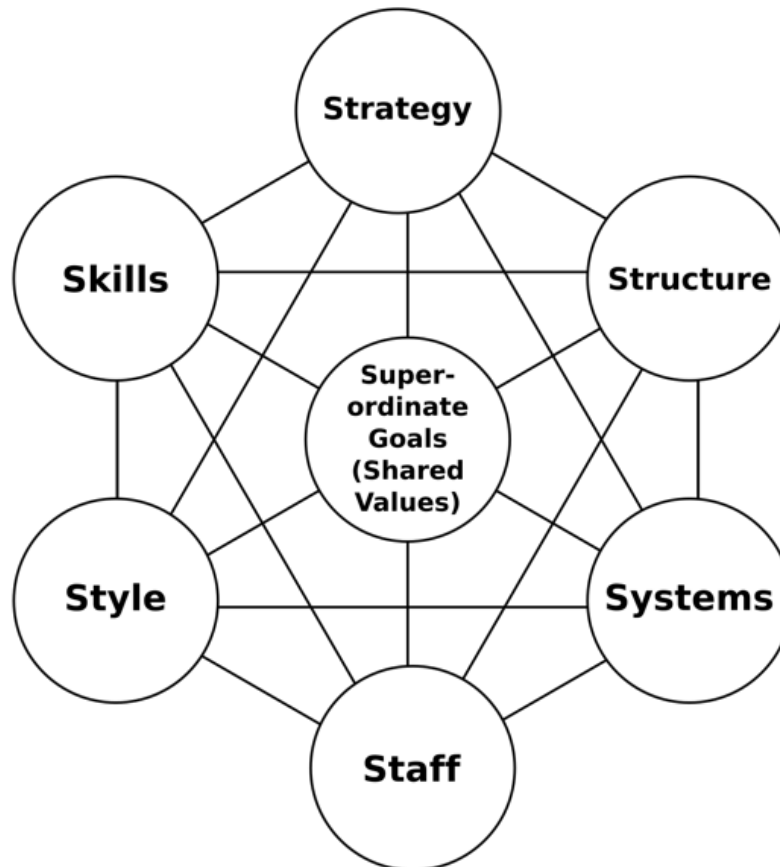
Después de esta primera etapa, los siguientes pasos aunque parecen ser más, son muy similares a las etapas establecidas en los otros modelos; análisis de situación, generación de alternativas,

toma de decisión y aplicación. Pero este modelo es mucho más detallado en los aspectos del plan táctico, pues se requiere la formulación de responsabilidades y alcance de los miembros del equipo.

Para concluir con la investigación sobre los distintos modelos de planeación estratégica, se puede afirmar que todos estos tienen un orden de ideas muy similar y las etapas de cada uno nos permiten tener un panorama general de lo que se tiene actualmente y a donde se quiere llegar con el proceso de planeación.

Todos los modelos explicados tienen características en común, quizás algunos son más específicos que otros en el desarrollo paso a paso del proceso, pero el fin último de todos los modelos de planeación estratégica recae sobre la formulación de objetivos y estrategias empresariales que ayuden al equipo de trabajo cumplir con la visión compartida propuesta por la empresa.

Estructura de las 7 S de Mckinsey



El modelo de las 7 S de McKinsey creado por Tom Peters y Robert Waterman plantea siete aspectos internos de la organización que deben estar alineados para lograr el éxito. Dichos aspectos, aplicados a la empresa Tentación, son:

Estrategia

- ¿Cuál es nuestra estrategia?

Nuestra estrategia es convertirnos en una empresa con los soportes legales y la capacidad productiva necesaria para cumplir con las demandas de nuestros clientes actuales y los prospectos de clientes que tenemos en el momento. Esto lo haremos atacando el segmento actual, seguiremos vendiendo y creciendo en nuestros números atacando el mercado universitario de Cali y el valle del cauca inicialmente.

- ¿Cómo esperamos cumplir nuestros objetivos?

Lo haremos innovando en nuestros productos y procesos con el fin de aumentar el valor para nuestros clientes. Apegándonos al inicio en las universidades, iremos creciendo escalonadamente a medida que nos ajustemos y ganemos participación en el mercado

- ¿Cómo hacemos para lidiar con la presión competitiva?

Sabemos que tenemos grandes multinacionales compitiendo en el mercado de los confetis. Por eso atacaremos este nicho en el cual ya hemos incursionado durante años y dentro del cual contamos con cierto reconocimiento.

- ¿Cómo son manejados los cambios en la demanda de los clientes?

Nuestros productos son sometidos a pruebas pilotos en las que incursionamos acerca de la aceptación por parte de nuestros consumidores, además de eso, estamos atentos a las tendencias del sector para poder atacar los nuevos gustos de los consumidores.

En este caso podemos tomar como ejemplo la respuesta que estamos dando a la tendencia *fit* que vivimos a nivel mundial. La empresa esta probando y planeando el lanzamiento de una nueva marca al mercado que ofrecerá galletas saludables hechas para que las personas que estén cuidando su dieta tomen un delicioso y nutritivo *snack*.

- ¿Cómo se ajusta la estrategia para ajustarse a los problemas del entorno?

Nuestra estrategia busca atacar un mercado específico que nos permita vender cantidades suficientes para por lo menos llegar a nuestro punto de equilibrio. Teniendo este mercado totalmente cubierto e ingresos asegurados, procederíamos a abrir más mercados buscando y fidelizando clientes.

Estructura

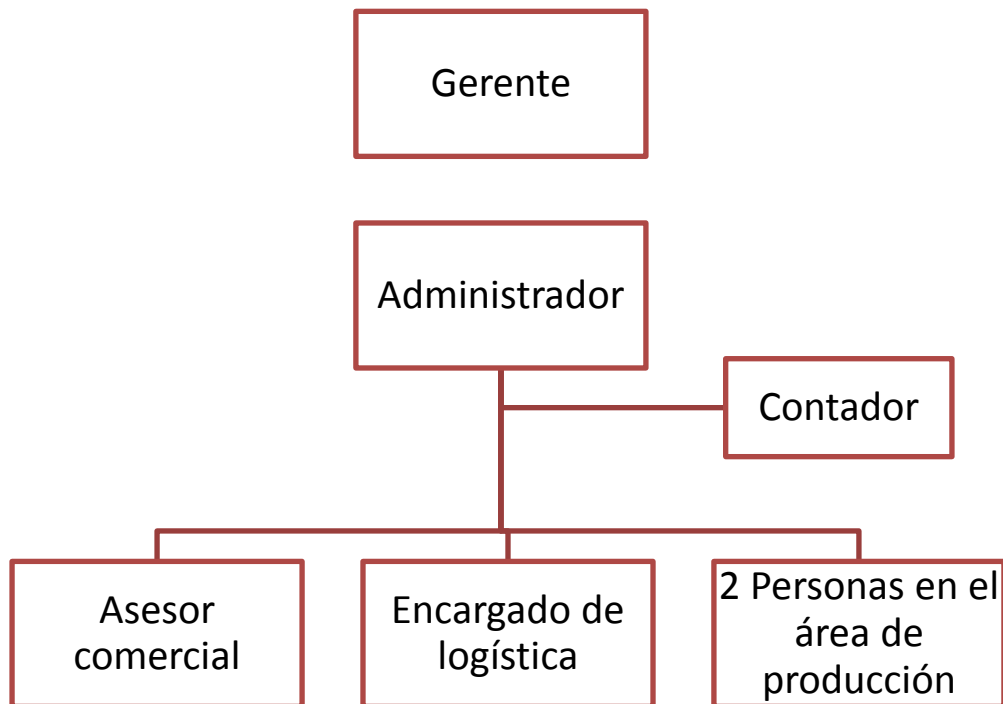
- ¿Cómo está dividida la compañía/equipo?

El equipo se divide en cuatro áreas: Administrativa, comercial, producción y logística. Se necesita, en inicio, por lo menos una persona en cada área. Además de esto es necesaria una asesoría contable externa.

- ¿Cuál es la jerarquía?

Al ser una PYME su estructura jerárquica no será muy extensa ni vertical ni horizontalmente. La cabeza sería el gerente, justo abajo se encontraría un asistente de gerencia que se encargaría del área comercial y al final, en un mismo nivel, se ubicaría el área de producción y logística.

También habrá un asesor contable externo que trabajara de la mano con la gerencia.



- ¿Cómo coordinan las actividades los diferentes departamentos?

Producción y logística se encargaran de ejecutar funciones específicas de su campo, siguiendo instrucciones enviadas desde el departamento comercial. En el departamento comercial habrá un asesor comercial y un administrador que trabajaran en busca de lograr objetivos de ventas.

El gerente será el encargado de aprobar decisiones importantes para la organización, además de gestionar clientes potenciales y alianzas que sean de beneficio para la empresa. Se encargara de buscar optimizar procesos de la mano con el administrador, y de diversificar el catalogo de productos y marcas de la empresa.

- ¿Cómo se auto alinean y auto organización los miembros de los equipos?

Tienen funciones específicas y los procesos estarán estandarizados, de esta manera los trabajadores del área de producción y logística tienen orientación a la acción, orientación a

ejecutar las tareas de producción almacenamiento y entrega para cumplir con los pedidos establecidos. En el sector comercial el administrador se encargara de llevar contabilidad y control de la actividad diaria de la empresa (ventas, inventarios, proveedores, pagos, etc) y de la mano del gerente ejecutara estrategias para alcanzar la visión organizacional. El asesor de ventas tendrá la tarea de concretar nuevos negocios con clientes de tiendas, cafeterías, panaderías, etc.

- ¿Es el control y la toma de decisiones centralizadas o descentralizadas? ¿Es así como debería de ser?

Cada uno debe tomar decisiones correspondientes a procesos, pero la toma de decisiones importantes se centralizara en el gerente. No creemos que este deba ser el escenario ideal pero debido a que iniciaremos siendo una PYME es lo mejor para crecer exponencialmente como organización.

Sistemas

- ¿Cuáles son los sistemas principales que administran la organización? Considere sistemas financieros y de recursos humanos así como comunicación y almacenamiento de documentos

La empresa tendrá un departamento administrativo encargado de ejecutar todas las decisiones y evaluar el rendimiento de la organización. Este departamento contara con todas las herramientas financieras y contables para facilitar un poco el control de la organización.

- ¿Dónde están los controles y cómo son monitoreados y evaluados?

Son monitoreados mediante un constante rendimiento de cuentas al gerente, que mantendrá al tanto de todo lo que ocurra en cuanto a ventas y gastos. Cada trabajador tendrá claro cual es su jefe inmediato para que así no se confunda y siempre este orientado a la acción.

- ¿Cuáles procesos y reglas internas utiliza el equipo para mantenerlas al margen?

Los roles están claramente definidos, de estas maneras las responsabilidades ya están otorgadas y claras en el equipo. Siempre promovemos la tolerancia, pero en caso de algún inconveniente estamos abiertos a escuchar y velar por la solución del mismo.

Valores Compartidos

- ¿Cuáles son los valores centrales?

En nuestra empresa se promoverá el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo, además del compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.

- ¿Cuál es la cultura organizacional/equipo?

Seremos un equipo unido, que siempre buscare trabajar de manera eficiente en un ambiente laboral agradable. Respetándonos mutuamente seremos un equipo motivado que con apoyo y colaboración constante entre sus miembros sorteara las adversidades de la mejor manera.

Periódicamente realizaremos integraciones con el fin de afianzar relaciones interpersonales y lazos de confianza.

- ¿Qué tan fuertes son los valores?

Nuestros valores son esenciales para la correcta ejecución de operaciones en la empresa, si no partimos desde ellos como base de nuestras acciones no cumpliremos los objetivos organizacionales y no lograremos enganchar a nuestros clientes.

- ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para la creación de

La compañía/equipo?

Al inicio de este emprendimiento el compromiso con objetivos personales fue el valor clave para la creación de la empresa, el respeto y la orientación al cliente hicieron que nuestra empresa empezara a abrir mercado.

Estilo

- ¿Qué tan participativo es el estilo de administración/liderazgo?

Al ser una empresa pequeña, la comunicación será de manera directa y efectiva. Los superiores siempre estarán dispuestos a brindar el apoyo a los demás trabajadores, y de esa manera todos velaran por el cumplimiento de objetivos. El liderazgo y los lazos de familiaridad serán fundamentales para nuestro desempeño.

- ¿Qué tan efectivo es ese liderazgo?

Es efectivo, se tiene un contacto más familiar o cercano con la persona, velando por el bienestar de él y su calidad de vida, tendremos trabajadores comprometidos que aporten todo su valor a la empresa.

- ¿Suelen ser los empleados/miembros de equipo competitivos o cooperativos?

Cooperativos, siempre buscando la sinergia organizacional y comprometiéndose el 100% con la empresa y su compañero.

- ¿Hay equipos verdaderos trabajando dentro de la compañía o son solo grupos nominales?

Son solo grupos nominales por el momento.

Staff

- ¿Qué posiciones o especialidades están representadas en el equipo?

El liderazgo se ve representado claramente en el gerente que es el que se encarga de que todo el talento humano este brindando el valor a la empresa que esta necesita y que el empleado este recibiendo de la empresa el valor que espera. Inicialmente los roles y posiciones están orientadas al logro y son suficientes para el desarrollo y crecimiento empresarial

- ¿Qué posiciones necesitan ser llenadas?

El proceso nos ira mostrando cuales son las posiciones llenar.

Podríamos pensar a un mediano plazo en mas personal en producción, logística y en la parte comercial se necesitaran mas asesores.

- ¿Hay huecos en las competencias requeridas?

Actualmente el personal que encabeza la organización es profesional de Icesi y su equipo eta capacitado para cumplir sus funciones.

Habilidades

- ¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en la compañía/equipo?

La habilidad del líder de guiar a sus seguidores y a la empresa en un crecimiento exponencial para todos. La habilidad de comunicarse y hacer del trabajo algo agradable y productivo.

Personal capacitado para manejar la maquinaria necesaria en la producción y personal administrativo que lleven un registro y control de las finanzas. Un líder comprometido que se encargue de buscar oportunidades y tomar buenas decisiones

- ¿Hay algún hueco en las habilidades?

No, e formara un equipo completo y suficiente para cumplir nuestras necesidades para operar de la mejor manera.

- ¿Por qué es conocido el equipo por hacer bien?

Por hacer excelentes productos, con procesos eficientes.

- ¿Tienen los empleados/miembros de equipo actuales la capacidad de hacer el trabajo?

Si, se requiere apoyo en el área contable. El resto de la organización esta capacitado para cumplir con el trabajo.

- ¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades?

Para ingresar a la organización se requieren capacidades y competencias básicas, y dependiendo del cargo a ocupar se hace una capacitación previa. Se hacen controles de rendimiento frecuentes por parte de la gerencia.

Análisis financiero

Para poder tener un panorama financiero de la empresa, se propuso un análisis financiero que consta de proyecciones de ventas, flujos de caja y estados de pérdidas y ganancias para la empresa tentación. El análisis se hizo en base al 2018 cómo año 0 y se proyectaron las ventas a cinco años. Los cálculos financieros se encuentran al final del documento cómo anexos 1, 2 y 3.

Una variable indispensable a tener en cuenta cuando se habla del modelo de negocio propuesto por la empresa es la estacionalidad. Nuestro mayor porcentaje de ventas se encuentra en el mercado universitario que sólo funciona ocho meses al año. Este factor

hace indispensable el establecimiento de estrategias de ventas que aseguren facturación todos los meses del año.

Es importante rescatar el ideal flujo de caja que presenta la empresa, además de un corto ciclo operativo que hace que el retorno a la inversión sea a un corto plazo. Las proyecciones de ventas se hicieron teniendo en cuenta los porcentajes de crecimiento de otra PYMES del sector de los alimentos.

Acciones sugeridas para la ejecución del proyecto

- Registro sanitario e Invima
- Financiación (Inversión aprox. 20 Millones)
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Investigaciones de mercado para el lanzamiento de nuevos productos.
- Adecuación de una planta de producción con una ubicación más estratégica y de mayor capacidad productiva.

Aprendizajes

- En este proceso he aprendido sobre los distintos modelos de planeación estratégica, y cómo estos son una excelente herramienta para proyectar una idea de negocio.
- El análisis financiero me permite analizar variables financieras fundamentales para medir la viabilidad del modelo de negocio.
- Según las proyecciones y los flujos de caja, la empresa tentación es una empresa sostenible y rentable que con trabajo presentará a sus inversionistas dividendos por lo menos del valor de los presentados anteriormente
- Un factor a destacar es el ideal flujo de caja del modelo de negocio, el ciclo operativo de la empresa es bastante corto.

Bibliografía

- Banco interamericano de desarrollo y CIAT. (1999). *Planeación estratégica. Prototipo 2*.
- García, i. A. (2006,p.22). *Introducción a la teoría de proyectos*. Limusa, Mexico.
- García, i. A. (2016, p. 25). *Introducción ala teoría de proyectos*. Limusa, Mexico.

Anexos

Anexos A. Tabla comparativa de los modelos de planeación estratégica

	Modelo de William y Newman	Modelo de Frank Banghart	Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo	Modelo de Toma Lambert
Etapa 1	Diagnosticar problema	Conceptualizar el problema	Consenso estratégico	Visión detallada
Etapa 2	Determinar soluciones optimas	Evaluar planes y alternativas	Diagnostico situacional	Definir situación actual
TODOS LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE BASAN EN EL PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LA VISIÓN ORGANIZACIONAL.				
Etapa 3	Pronosticar resultados de cada opción	Selección de alternativa	Definición de estrategias y objetivos	Definir misión y objetivos para desarrollar
Etapa 4	Tomar la decisión	Ejecución y posterior retroalimentación.	Plan estratégico, programación de acciones y	Seleccionar estrategias y definir respnsabilidades.

Anexos B. Proyecciones de ventas para Alimentos Tentación

PROYECCION DE VENTAS A CINCO AÑOS PARA; ALIMENTOS TENTACIÓN						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
CONCEPTO						
100% VENTAS	\$ 180.000.000	\$ 207.000.000	\$ 248.400.000	\$ 305.532.000	\$ 381.915.000	\$ 485.032.050
% CRECIMIENTO		15%	20%	23%	25%	27%
COSTOS PRODUCCION						
27% MATERIALES DIRECTOS	\$ 48.600.000	\$ 55.890.000	\$ 67.068.000	\$ 82.493.640	\$ 103.117.050	\$ 130.958.654
3% MATERIALES INDIRECTOS	\$ 5.400.000	\$ 6.210.000	\$ 7.452.000	\$ 9.165.960	\$ 11.457.450	\$ 14.550.962
COSTOS TOTALES	\$ 54.000.000	\$ 62.100.000	\$ 74.520.000	\$ 91.659.600	\$ 114.574.500	\$ 145.509.615
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS						
7% ARRIENDOS Y SERVICIOS	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 16.560.000	\$ 20.368.800	\$ 25.461.000	\$ 32.335.470
3% GASTOS VENTAS	\$ 6.000.000	\$ 6.900.000	\$ 8.280.000	\$ 10.184.400	\$ 12.730.500	\$ 16.167.735
24% SALARIOS	\$ 43.200.000	\$ 49.680.000	\$ 59.616.000	\$ 73.327.680	\$ 91.659.600	\$ 116.407.692
2% PUBLICIDAD	\$ 3.600.000	\$ 4.140.000	\$ 4.968.000	\$ 6.110.640	\$ 7.638.300	\$ 9.700.641
0% DEPRECIACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5% OTROS	\$ 8.400.000	\$ 9.660.000	\$ 11.592.000	\$ 14.258.160	\$ 17.822.700	\$ 22.634.829
7% LOGISTICA	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 16.560.000	\$ 20.368.800	\$ 25.461.000	\$ 32.335.470
47,3333% GASTOS TOTALES:	\$ 85.200.000	\$ 97.980.000	\$ 117.576.000	\$ 144.618.480	\$ 180.773.100	\$ 229.581.837
INGRESOS PRE IMPUESTOS:	\$ 40.800.000	\$ 46.920.000	\$ 56.304.000	\$ 69.253.920	\$ 86.567.400	\$ 109.940.598
30% IMPUESTOS	\$ 12.240.000	\$ 14.076.000	\$ 16.891.200	\$ 20.776.176	\$ 25.970.220	\$ 32.982.179
INGRESOS NETOS ANUALES	\$ 28.560.000	\$ 32.844.000	\$ 39.412.800	\$ 48.477.744	\$ 60.597.180	\$ 76.958.419
INM	\$ 2.380.000	\$ 2.737.000	\$ 3.284.400	\$ 4.039.812	\$ 5.049.765	\$ 6.413.202

Anexos C, Flujos de caja para Alimentos Tentación

FLUJOS DE CAJA A 5 AÑOS PARA EMPRESA TENTACIÓN						
PROYECCION DE INGRESOS POR AÑO	\$ 180.000.000,00	\$ 207.000.000,00	\$ 248.400.000,00	\$ 305.532.000,00	\$ 381.915.000,00	\$ 485.032.050,00
		15%	20%	23%	25%	27%
	1	2	3	4	5	6
SALDO ANTERIOR	\$ -	\$ 40.800.060	\$ 87.720.129	\$ 144.024.212	\$ 213.278.234	\$ 299.845.761
VENTAS CONTADO	\$ 126.000.000	\$ 144.900.000	\$ 173.880.000	\$ 213.872.400	\$ 267.340.500	\$ 339.522.435
RECUPERACIÓN DE CARTERA	\$ 54.000.000	\$ 62.100.000	\$ 74.520.000	\$ 91.659.600	\$ 114.574.500	\$ 145.509.615
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 180.000.000	\$ 247.800.060	\$ 336.120.129	\$ 449.556.212	\$ 595.193.234	\$ 784.877.811
COMPRAS DE CONTADO	\$ 54.000.000	\$ 62.100.000	\$ 74.520.000	\$ 91.659.600	\$ 114.574.500	\$ 145.509.615
PAGO PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 85.199.940	\$ 97.979.931	\$ 117.575.917	\$ 144.618.378	\$ 180.772.973	\$ 229.581.675
OTRAS OBLIGACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 139.199.940	\$ 160.079.931	\$ 192.095.917	\$ 236.277.978	\$ 295.347.473	\$ 375.091.290
CAJA FINAL	\$ 40.800.060	\$ 87.720.129	\$ 144.024.212	\$ 213.278.234	\$ 299.845.761	\$ 409.786.521

Anexos D. Estado de ganancias y pérdidas para Alimentos Tentación

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PARA LA EMPRESA TENTACIÓN						
AÑO	0	1	2	3	4	5
VENTAS						
VENTAS CONTADO	\$ 126.000.000	\$ 144.900.000	\$ 173.880.000	\$ 213.872.400	\$ 267.340.500	\$ 339.522.435
VENTAS CREDITO	\$ 54.000.000	\$ 62.100.000	\$ 74.520.000	\$ 91.659.600	\$ 114.574.500	\$ 145.509.615
TOTAL VENTAS	\$ 180.000.000	\$ 207.000.000	\$ 248.400.000	\$ 305.532.000	\$ 381.915.000	\$ 485.032.050
COSTO DE VENTAS						
MATERIALES DIRECTOS	\$ 48.600.000	\$ 55.890.000	\$ 67.068.000	\$ 82.493.640	\$ 103.117.050	\$ 130.958.654
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 5.400.000	\$ 6.210.000	\$ 7.452.000	\$ 9.165.960	\$ 11.457.450	\$ 14.550.962
COSTO TOTAL VENTAS	\$ 54.000.000	\$ 62.100.000	\$ 74.520.000	\$ 91.659.600	\$ 114.574.500	\$ 145.509.615
UTILIDAD BRUTA	\$ 126.000.000	\$ 144.900.000	\$ 173.880.000	\$ 213.872.400	\$ 267.340.500	\$ 339.522.435
GASTOS GENERALES	\$ 85.199.940	\$ 97.979.931	\$ 117.575.917	\$ 144.618.378	\$ 180.772.973	\$ 229.581.675
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 40.800.060	\$ 46.920.069	\$ 56.304.083	\$ 69.254.022	\$ 86.567.527	\$ 109.940.760
IMPUESTOS	\$ 12.240.018	\$ 14.076.021	\$ 16.891.225	\$ 20.776.207	\$ 25.970.258	\$ 32.982.228
UTILIDAD NETA	\$ 28.560.042	\$ 32.844.048	\$ 39.412.858	\$ 48.477.815	\$ 60.597.269	\$ 76.958.532