Descargado el: 22-11-2026 ISSN 2500-7718

Comunicaciones Breves

Planificación estratégica para la empresa Lollipop, ubicada en la ciudad Machala, provincia El Oro, Ecuador

Strategic planning for the company Lollipop, located in the Canton Machala, El Oro Province, Ecuador

Belen Del Cisne Espinoza[1] Ximena Paulett Apolo Solano[1] Marilyn Anais Morocho Ulloa[1] Nathaly Carolina Zambrano Salazar[1] Andreína González Ordoñez[2]

[1] Estudiante de la carrera de Gestion Empresarial, Universidad Metropolitana, Sede Machala, Ecuador
[2] Docente de la Universidad Metropolitana, Sede Machala, Ecuador

Cómo citar este artículo:
Espinoza, B., Apolo Solano, X., Morocho Ulloa, M., Zambrano Salazar, N., & González Ordoñez, A. (2017). Planificación estratégica para la empresa Lollipop, ubicada en la ciudad Machala, provincia El Oro, Ecuador. *GestióN Ingenio Y Sociedad, 2* (2), 128-139. Recuperado de http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/55

Resumen

La formulación de la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para direccionar y orientar sus actividades, se convierte en una oportunidad para el nuevo manejo de organizaciones que desean emprender o renovarse en nuevos negocios con alta competitividad. El presente trabajo tiene como objetivo formular la planificación estratégica de la empresa Lollipop, mediante el establecimiento de objetivos y estrategias fundamentales que direccionen y orienten sus actividades. Para ello se realizó una exploración documental a partir de la literatura relacionada con la planificación estratégica, asimismo, se utilizaron distintas técnicas e instrumentos como el análisis PESTEL, la matriz FODA y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Se planteó como objetivo estratégico de la empresa, introducirla en el mercado Machaleño de los productos de dulces y confites, a través de una tienda fugaz para dar a conocer los nuevos productos que se elaborarán y comercializarán habitualmente. Entre las estrategias planteadas se mencionan: el desarrollo de productos con valor agregado para satisfacer las necesidades del mercado elaborando nuevos productos novedosos e innovadores, creación de promoción de ventas utilizando productos bajos en costos estableciendo precios bajos durante la primera fase de evolución del mercado, creación de una promoción de ventas para incrementar ventas y fidelizar al consumidor estableciendo precios paquete y descuentos con base al nivel de compras que permita vendar una gran cantidad y que el consumidor se convenza que sale más barato, por último el diseño de campañas publicitarias para dar a conocer la marca por medio de redes sociales (Facebook, instagram y twitter), además de eventos públicos promocionales tales como concursos y reparto en puntos de ventas. Se concluye argumentando sobre la necesidad de la planificación estratégica como vía alcanzar el éxito de la empresa mediante el establecimiento de objetivos organizacionales y la definición de las estrategias adecuadas para alcanzarlos, centrados en las fortalezas de la organización.

Palabras clave: Dirección empresarial, planificación estratégica, competitividad

Abstract

The formulation of strategic planning for small and medium-sized enterprises (PYMES) to direct and guide their activities becomes an opportunity for the new management of organizations that wish to undertake or renew themselves in new businesses with high competitiveness. This paper aims to formulate the strategic planning of the Lollipop Company, through the establishment of fundamental objectives and strategies to guide and guide its activities. For this purpose, a documentary exploration was carried out based on the literature related to strategic planning. Different techniques and instruments were used, such as the PESTEL analysis, the FODA matrix and the quantitative strategic planning matrix (MPEC). It was proposed as a strategic objective of the company to introduce it in the market of sweet and confectionery products, through a fleeting shop to announce the new products that will be developed and commercialized. Among the strategies mentioned are: the development of value-added products to meet the needs of the market by developing new and innovative products, creation of sales promotion using low-cost products by setting low prices during the first phase of market evolution, creation of a sales promotion to increase sales and loyalty to the consumer by establishing package prices and discounts based on the level of purchases that allows to sell a large quantity and that the consumer is convinced that it comes cheaper, finally the design of advertising campaigns to give to know the brand through social networks (Facebook, instagram and twitter), as well as public promotional events such as competitions and distribution at points of sale. It concludes by arguing about the need for strategic planning as a way to achieve company success by establishing organizational goals and defining the appropriate strategies to achieve them, focusing on the strengths of the organization.

Key words: Business management, strategic planning, competitiveness

Aprobado: 2017-11-22 16:32:40

Correspondencia: Andreína González Ordoñez. Universidad Metropolitana, Sede Machala. aigonzalez@umet.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Las metodologías de la planificación han cambiado respecto a los actores participantes del proceso. Es así que antes, los planificadores eran los expertos que hacían el plan para la gente, desde el principio al fin como los principales actores; los cuales eran percibidos como unos tecnócratas. En cambio, hoy existe un énfasis distinto, pues se reconoce la existencia de los otros participantes del proceso tales como la gente común y los tomadores de decisiones. Esto conduce a nuevas formas de aproximación a la planificación que integra estos tres grupos de personas (Cardenas Jiron, 2013). Debido a que el estilo de dirección de un gerente puede verse estancado en el transcurso del tiempo; es ahí, donde surge la idea de implementar una planificación estratégica basado en el análisis de la situación, el establecimiento de objetivos, estrategias y mecanismos de acción, lo que permitirá posteriormente potencializar las competencias que se requieren para un liderazgo de gestión.

Para las organizaciones debido a las tendencias y cambios en el entorno se hace necesario realizar modificaciones, cobrando gran importancia la orientación estratégica que no solo le permita ajustarse a las situaciones sino adelantarse a los acontecimientos, permitiendo alcanzar las ventajas competitivas necesarias para mantener la salud organizacional, la permanencia y el desarrollo de la organización. Cada vez que hay más aproximación al mundo real de los negocios; misión, objeto y principios pudieran parecer conceptos demasiados teóricos, innecesarios para la organización de una empresa, pero nada más lejos de la realidad. Se deben definir los objetivos y estrategias globales del negocio de la compañía (Cuesta Cambra, 2012).

La cultura de una organización se fundamenta en su visión, misión, y sus valores. Es decir, en el credo funcional de sus fundadores. La visión de una organización es “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser”, los valores pueden definirse como “la manera de ser o de obrar que una persona o colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor”, por otra parte, la misión establecerá la forma en que va a desarrollarse la actividad para hacer realidad la visión (Matilla, 2009). Debido a esto, se puede identificar al estilo de dirección o de administración como un componente crítico sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados con enfoques hacia el éxito, ya que en base al estilo que presenta la gerencia general se crea cultura y se genera un ambiente de trabajo óptimo hacia los niveles tácticos y operativos.

Volviendo a la planificación estratégica, es la que permite la elaboración de instrumentos estratégicos que ayudan a tener un enfoque más claro de la realidad, ya que es la que permite a las organizaciones enfrentarse a situaciones futuras, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas y así poder alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes en el entorno. El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento de libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. De esa manera, resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones (Hopper & Boutrif, 2007).

En el presente artículo se formula la planificación estratégica de la empresa LOLLIPOP que permita mejorar su gestión empresarial y su competitividad, para ello se desarrollan los aspectos de la filosofía organizacional (misión, visión, valores, código de ética) que orienten curso de acción, se proponen objetivos estratégicos organizacionales que direccionen su desempeño y se construyen las matrices para seleccionar las estrategias que implementará la empresa.

Para cumplir con el objetivo propuesto, la investigación fue desarrollada a través del método inductivo-deductivo. Se realizó una investigación documental con el uso de herramientas como el análisis de contenido de la bibliografía relacionada con la planificación estratégica y dirección empresarial. Igualmente se hizo uso de la aplicación de técnicas y herramientas de la planificación estratégica (matrices) que permitieron generar los aportes de la presente investigación.

MÉTODOS

El estudio se realizó mediante una investigación documental, donde se analiza información referente a la planificación estratégica y la dirección empresarial. Para el desarrollo de la misma se utilizó el método inductivo-deductivo y también se hizo uso de las distintas técnicas y herramientas de la planificación estratégica. El método inductivo-deductivo es la combinación de ambos; básicamente consisten en trazar una hipótesis fundamentada en la experiencia y el conocimiento, para luego mediante la inducción aprobarla o rechazarla. Se menciona que los métodos inductivo y deductivo están en intima conexión y estrechamente relacionados y, desde el punto de vista más fundamental, la deducción es ir de lo general a lo particular, y la inducción en ir de las cosas particulares a la generalización (López, 2009).

Se realizó el análisis PESTEL a partir de análisis de una serie de factores internos y externos que rodean el entorno organizacional de LOLLIPOP. Se trata de un modelo muy apreciado y utilizado con regularidad tanto en la realización de planes de empresa, de estrategias de producción o de comercialización como en el lanzamiento de nuevos proyectos (por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto en un mercado en el que hasta ese momento no ha invertido ninguna empresa existente), por lo que hay que matizar el enfoque que propone (50Minutos.es, 2016). Tomando en consideración el ámbito político, económico, social y tecnológico se consigue describir el entorno actual y futuro con base de las variables en el que se desenvolverá la empresa, esta técnica da pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano, y utilizarlo a favor. Esta herramienta es de libre aplicación, quienes la utilicen decidirán como resulta más cómodo trabajarla, sin identificar los elementos de análisis, o bien, detallando cada uno de los elementos identificados. Lo más recomendable es utilizar la última, desglosando cada una de las variables que se encuentran en los ámbitos anteriormente mencionados.

Para desarrollar la planificación estratégica primeramente se construyó la matriz FODA. Esta matriz permitió detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Este instrumento permitió desarrollar cuatro tipos de estrategias para cada uno de los factores internos y externos de la organización, estrategias FA, FO, DA, DO. El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución u organización. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, a mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización (Barrios, 2007). Esta herramienta de análisis y diagnóstico es la base fundamental para el desarrollo del plan estratégico, que formara parte del plan de negocio, que literalmente identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para después crear una serie de estrategias en combinación de cada una a través de una metodología basada en la identificación de los elementos y externos que efectúa la empresa, en la agrupación por pares de dichos elementos para establecer las líneas de acción, para terminar en el desarrollo de dichas estrategias o planes. Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles (David, 2013)

La siguiente matriz que se elaboró fue la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), un rasgo positivo de dicha matriz es que permitió analizar las estrategias que se habían seleccionado de la matriz FODA. Con esta matriz se evaluaron cuatro estrategias. Esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. LA MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la matriz FODA, la matriz de evaluación de factores externos y matriz de evaluación de factores internos, las cuales proporcionan la información necesaria para elabora la MPEC (David, 2013). Esta herramienta ha

permitido evaluar alternativas de estrategias con suma objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad requiriendo un criterio intuitivo acertado.

RESULTADOS

A continuación se presenta la planificación estratégica de la empresa Lollipop:

-Filosofía Institucional

1.- Descripción de la empresa Lollipop: La empresa LOLLIPOP, ha nacido de las ganas de compartir las más profundas emociones y sensaciones a través de confites y dulces, con sabores, texturas, aromas y colores, que transportan al consumidor a un rinconcito de placer en la sensación de tan exquisitos dulces. Su objetivo es crear productos únicos, con el desarrollo de innovadores procesos de investigación y producción, así como el uso de tecnologías propias y la eficiencia en la comercialización de dulces. Para la empresa, los aspectos que hacen de este viaje interesante son la pasión por la investigación, la exploración de nuevos proyectos creativos y el llevar acabo la creación de los productos rompiendo con los paradigmas que suelen utilizar las confiterías.

2.- Misión: Fabricar y comercializar productos de calidad que nos distingan de la competencia, ofreciendo un servicio y producto confiable, todo aquello en un marco de placer de sabores, para una rentabilidad creciente y sostenible con un gran equipo de trabajo.

3.- Visión: Ser una empresa líder en el sector y poder abrir varios locales a nivel nacional, por la excelente calidad que nos caracteriza, donde los clientes se sienten satisfechos cada día, y ampliar más la gama de productos para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores superando las expectativas.

4.- Valores:

- **Calidad:** LOLLIPOP ofrece productos y servicios de excelencia.
- **Consecuencia:** La empresa cuenta con personal que se relaciona fácil y adecuadamente con sus clientes, y grupo de trabajo cumpliendo con todos los compromisos establecidos.
- **Justicia:** Cada uno de los grupos de trabajo de LOLLIPOP desempeñan y pertenecen al área que les corresponde.
- **Comunicación:** LOLLIPOP asegura que la relación y conexiones que existe dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- **Responsabilidad:** La empresa LOLLIPOP está comprometida con la estabilidad y buenas condiciones de trabajo, con sus clientes a entregar productos de calidad y su compromiso al cuidado del medio ambiente.
- **Originalidad:** Se innovará, cambiará y creará tanto en bienes y servicios, con nuevas metodologías laborales y estrategias.
- **Seguridad:** LOLLIPOP está orientado a generar un vínculo de confianza con los clientes para que estén seguros y satisfechos con sus necesidades y deseos.
- **Libertad:** Tanto empleados como clientes pueden expresarse con total libertad, siempre en el marco del respeto y la cordialidad.
- **Trabajo en equipo:** Cada uno de los miembros de la empresa se integrara libremente en la participación de diversos ámbitos para obtener mejores resultados en un ambiente positivo.
- **Honestidad:** LOLLIPOP está orientado a ser una empresa transparente para generar confianza y credibilidad tanto de sus miembros, como de sus clientes.
- **Disciplina:** Como empresa tratamos de ser un ejemplo ante los demás desde ser puntuales hasta cumplir nuestro objetivos, nunca mezclar los asuntos personales con la empresa y siempre terminar y no dejar a incompletos proyectos importantes que nos hacen crecer como un buen grupo de trabajo que nos llevarán a ser exitosos.

5.- Código de ética:

El código ético define las responsabilidades de nuestra empresa hacia sus grupos de interés y la conducta que la empresa espera de sí misma.

- **Relación con los clientes**

Son el centro de todo lo que hacemos. Ellos son la razón de nuestra existencia. Les mostramos

nuestro aprecio ofreciéndoles productos de la más alta calidad, con el mejor servicio, en un ambiente agradable y con la mejor relación calidad-precio.

- **Relación con los colaboradores**

Ofrecemos oportunidades de recibir nuevas ideas de cada uno de los que formamos y hemos hecho realidad esta empresa, crecemos en un equipo de personas bien formadas, trabajamos juntos en un ambiente de respeto y que estimule altos niveles de compromiso, resulta esto esencial para el progreso continuo.

- **Relación con los proveedores**

Nos relacionamos con los proveedores de forma ética y lícita. Buscamos y seleccionamos únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

- **Relación con el medio ambiente**

Nos esforzamos por evitar la comunicación medioambiental y emplear las medidas necesarias para proteger el medio ambiente y mejorar la conservación de los recursos naturales.

-Análisis Externo de la empresa Lollipop (PESTEL)

1. Entorno político

- **Estructura**

El punto de partida en la creación del valor compartido, es estar presentes en donde ya se haya logrado un cumplimiento con los requisitos exigidos en el País, aportando al crecimiento económico del mismo.

- **Medio Ambiente**

Se aplicaran prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente, comprometiéndonos también a la iniciativa medioambiental que proteja el entorno en el que operamos.

- **Ley de Compañías**

Se debe seguir el marco legal, ya que es lo correcto y regirse a la ley de compañías que estipula el País, para dejar permanente el nombre de la empresa fundadora del producto.

- **Reformas actuales en Leyes**

Acogerse a las leyes que dicte el País y darles cumplimiento.

1. Entorno económico

- **Consumidor**

Las productos que se van a elaborar, una vez terminada la unidad se realizan pruebas para mejorar el sabor de producto, como parte de una estrategia, porque se tiene que estar convencido que el producto que se ofrece a los consumidores tiene que ser el 90% bien elaborado, con un margen de error del 10%.

- **Crecimiento**

Se prevé tener un crecimiento con este producto, paulatinamente, ya que hay que tomar en cuenta el ingreso per cápita del País, en sí, se ha considerado un precio muy accesible para tener mayor captación del merado, y que nuestras ventas incrementen mensualmente un porcentaje.

1. Entorno social

- **Estilo de Vida**

Se ofrecerá el producto al mercado meta seleccionando, de acuerdo a un previo análisis del perfil del consumidor, por lo que se ofrecerá el producto solo a la ciudad de Machala, se espera tener buena acogida para expandir el negocio.

- **Consumo**

El valor percibido se traduce en la satisfacción del cliente y que el cliente se sienta contento de recibir un producto de buena calidad, se espera superar las expectativas de los clientes.

1. Entorno tecnológico

- **Producción**

Ofrece a sus clientes la tecnología sostenible para la elaboración de los dulces y comercialización de los mismos para tener siempre la tienda en stock.

- **Investigación + Desarrollo**

El grupo de personas que incurre con la fabricación y comercialización de este producto se comprometen a la mejora continua de sus conocimientos, dedicando un presupuesto alcance y desarrollo que se necesite para la obtención de un producto terminado conforme.

-Análisis Interno de la empresa Lollipop

Una de las fortalezas de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos y conocimientos que se evidencian en su competencia, el valor agregado que vamos a ofrecer es la brecha que se ha tomado para llegar al éxito de este proyecto, tomando en cuenta que no siempre es el producto el que debe ser bien visto a los ojos del cliente, sino también la buena atención y esto es la principal característica. Estos aspectos fuertes se fusionarán con las oportunidades que existen. Se dice que los consumidores tienden a conocer más allá del producto cuando leen más sobre él, o cuando interactúan más con el producto, es por esto que se generará una publicidad masiva por medios de las redes sociales, para lograr llegar a la mente del cliente, destacando siempre los atributos, características que tienen los diferentes dulces diferenciados de la competencia, la innovación es constante tanto en el sabor como en la presentación del producto, las estrategias de venta ahí con los cambios paulatinos que se tienen previstos, en vista del crecimiento del negocio es importante el respaldo con el sector financiero para poder dar impulso a este proyecto ya que una de las debilidades es los escasos recursos que persisten.

-Matriz FODA para la empresa Lollipop

La elaboración de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permitió construir las estrategias de debilidades y oportunidades (Do), las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), las estrategias de debilidades y amenazas (DA) y las estrategias de fortalezas y amenazas (FA). A continuación se presentan la matriz FODA (tabla 1) y las estrategias elaboradas (latab 2).

Tabla 1. Matriz FODA de la empresa Lollipop

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Buen servicio al cliente. • Buena organización e innovación en servicios. • Características especiales del producto que se oferta. • Presencia en las redes sociales.	• Escasa publicidad masiva. • Escasos recursos financieros. • Mano de obra reducida. • Desconocimiento de la marca por parte del mercado.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Tendencia favorable en el mercado. • Mercado mal atendido. • Venta del producto 100% Ecuatoriano. • Apoyo del gobierno a la producción nacional.	• Ingresos de nuevos competidores. • Tendencias crecientes de consumidores de consumo de productos sin azúcar en el mercado. • Personal más capacitado de la competencia. • Leyes elevan impuesto a los productos azucarados.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 2. Estrategias para la empresa Lollipop

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
• Desarrollar productos con valor agregado para satisfacer las necesidades del mercado. • Implementar técnicas de venta para incentivar al consumo de lo nuestro. • Posicionar la marca a través de los mercados actuales para satisfacer las necesidades. • Optimizar la publicidad en los puntos de ventas y redes sociales.	• Diseñar campaña publicitaria para dar a conocer la marca. • Crear una extensión de línea con base natural. • Fortalecer la solvencia de la de la empresa de la empresa con ayuda del gobierno. • Crear una promoción de ventas utilizando productos tradicionales.
ESTRATEGIAS (FA)	**ESTRATEGIAS (DA)**
• Abrir nuevos puntos de venta en el país. • Crear de una línea de productos sin azúcar para clientes potenciales. • Crear una relación con nuestros clientes en base a la atención al cliente como diferenciador. • Crear una promoción de ventas utilizando productos bajos en costos.	• Crear una promoción de ventas para incrementar ventas y fidelizar al consumidor. • Aumentar las publicidades de la marca, con los productos que ofrecemos para evitar el ingreso de nuevos de nuevos competidores en la misma línea. • Vender productos de buena calidad que no tengan mucha azúcar para que sean atractivos por las personas que los evitan. • Conseguir financiamiento para generar más variedad de productos y adquirir materia prima. • Capacitar al personal en la elaboración de los productos.

Fuente: Elaboración propia (2017).

-Evaluación de las estrategias

La evaluación de las estrategias se realizó a través de la matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC), la cual permitió evaluar cuatro estrategias desarrolladas en la matriz anterior. En la tabla 3 se observa el desarrollo de esta matriz.

Tabla 3. Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) de la empresa Lollipop

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	Alternativa estratégica								
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades									
Tendencia favorable en el mercado.	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Mercado mal atendido.	0,22	3	0,66	2	0,44	2	0,44	2	0,44
Venta del producto 100% Ecuatoriano.	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Apoyo del gobierno a la producción	0,22	4	0,88	3	0,66	4	0,88	3	0,66
Amenazas									
Ingresos de nuevos competidores.	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Tendencias crecientes de consumidores de consumo de productos sin azúcar en el mercado.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Personal más capacitado de la competencia	0,17	3	0,51	2	0,34	2	0,34	2	0,34
Leyes elevan impuesto a los productos azucarados	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14
Fortalezas									
Buen servicio al cliente.	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42
Buena organización e innovación en servicios.	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Características especiales del producto que se oferta	0,13	2	0,26	4	0,52	1	0,13	3	0,39
Presencia en las redes.	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Debilidades									
Escasa publicidad masiva.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Escasos recursos financieros	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Mano de obra reducida.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Desconocimiento de la marca por parte del mercado	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Total	**1,9**	**42**	**5,28**	**41**	**4,82**	**40**	**4,79**	**41**	**4,86**

Fuente: Elaboración propia (2017). CA =calificación del atractivo TCA= total calificación del atractivo

Estrategia 1: Desarrollar productos con valor agregado para satisfacer las necesidades del mercado: elaborar nuevos productos novedosos e innovadores

Estrategia 2: Crear una promoción de ventas utilizando productos bajos en costos: establecer precios bajos durante la primera fase de evolución del mercado.

Estrategia 3: Crear una promoción de ventas para incrementar ventas y fidelizar al consumidor: establecer precios paquete y descuentos con base al nivel de compras que permita vender una gran cantidad y que el consumidor se convenza que sale más barato.

Estrategia 4: Diseñar campaña publicitaria para dar a conocer la marca: realizar compañas de publicidad y promoción por redes sociales, creando cuentas en Facebook, Instagram y Twitter, además de eventos públicos promocionales, tales como concursos y reparto en puntos de ventas

La suma de las calificaciones de esta matriz permite revelar que la primera estrategia es la opción con más alto valor en la calificación total del atractivo cuyo valor de 5,28, lo que indica que es la estrategia más recomendable que se

puede utilizar, es la elaboración de nuevos productos novedosos e innovadores debido que al mismo tiempo se han considerado todos los factores relevantes, tanto internos como externos que podrían afectar las decisiones estratégicas, llegando a la conclusión por su alto valor en el total de calificación del atractivo, la estrategia número uno es el pilar y fuerte para llevarla a cabo.

-Planificación estratégica de la empresa Lollipop

Objetivo Estratégico:

Introducir a la empresa LOLLIPOP en el mercado Machaleño de los productos de dulces y confites, a través de una tienda fugaz para dar a conocer los nuevos productos que se elaborarán y comercializarán habitualmente.

Objetivos tácticos:

- Ofrecer una amplia gama de productos al cliente, sin limitarse solo a dulces comunes sino también a confites, productos como algodón de azúcar, manzanas acarameladas que contienen diferentes tipos de aderezos entre otros.
- Entrar al mercado con la mejor calidad, pero con precios más accesibles.
- Incrementar la participación en el mercado de productos dulces, logrando que la marca sea recordada por los clientes y consiguiendo el mayor número de consumidores.
- Dar a conocer la marca en el mercado.

Objetivos operacionales:

- Adquirir maquinaria y materia prima de calidad para la elaboración de variedad de productos.
- Elaborar productos con sabores y diseños exclusivos.
- Realizar promociones del producto para crear la fidelidad en el consumidor e incrementar ventas.
- Realizar publicidad masiva por medio de redes sociales, permaneciendo activos todo el tiempo a las inquietudes, quejas y aportes que nos puedan brindar.

Metas:

- Vender 350 cajas de productos LOLLIPOP trimestralmente.
- Conseguir la permanencia, el reconocimiento y cariño de 40 clientes fijos gracias a la buena atención y excelente calidad, brindándonos la mejor publicidad (el boca a boca).
- Lograr una utilidad neta de $3600 por trimestre.
- Lograr que el producto se dé a conocer por todo medio publicitario durante el primer año.

Estrategias:

- **Desarrollar productos con valor agregado para satisfacer las necesidades del mercado:** elaborar nuevos productos novedosos e innovadores
- **Crear una promoción de ventas utilizando productos bajos en costos:** establecer precios bajos durante la primera fase de evolución del mercado.
- **Crear una promoción de ventas para incrementar ventas y fidelizar al consumidor:** establecer precios paquete y descuentos con base al nivel de compras que permita vender una gran cantidad y que el consumidor se convenza que sale más barato.
- **Diseñar campaña publicitaria para dar a conocer la marca:** realizar compañas de publicidad y promoción por redes sociales, creando cuentas en Facebook, Instagram y Twitter, además de eventos públicos promocionales, tales como concursos y reparto en puntos de ventas

Acciones:

- Elaborar nuevos productos y seleccionar diseños de empaques llamativos para colocar los productos, es decir, otorgarles un valor agregado.
- Seleccionar el método de fijación de precios en base al costo del producto y estimar una rentabilidad.
- Seleccionar las mejores promociones para fidelizar al cliente y hacer atractiva la marca.
- Seleccionar el punto de venta, para que las campañas, promociones y ofertas estén inmerso en el mercado objetivo.

Tareas:

- Elaboración de los nuevos productos.
- Fijar el precio a los productos con un margen de utilidad representativo.
- Fijar precios competitivos a los paquetes de

dulces que se ofrezcan.
- Establecer las promociones llamativas para atraer clientes.

Ejecutar las promociones y campañas publicitarias.

DISCUSIÓN

Se prevé que la empresa tendrá grandes resultados en aceptación del mercado y rendimiento de utilidades conjuntamente con la satisfacción del cliente, al tener productos exclusivos, nuevos, innovadores, que sean de su agrado, dando así respuesta a las necesidades del mercado. Se pretende llegar y posicionarse en el punto de venta seleccionado aplicando las estrategias seleccionadas y planificadas estratégicamente. Se espera que todo esto conlleve al éxito de la empresa.

Así mismo, la empresa tiene la posibilidad desarrollar sus actividades guiada dentro de la planificación estratégica desarrollada, ejerciendo un buen control dentro de la entidad con una evaluación estratégica eficaz y una dirección empresarial exitosa que permita mejorar su competitividad dentro y fuera de la organización.

La planificación estratégica indica cuáles son las acciones a emprender para seguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones sobre el futuro. Es importante destacar que la Estrategia "son cursos alternos de acción que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa". (Garcia & Valencia, 2007, pág. 21).

En este orden de ideas, Goodstein en su libro la planeación estratégica, define a esta como "el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro" (Goodstein., 1998).

Por otras parte, Thompson, Strickland y Gamble, en su libro administración estratégica, hace referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones "…lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales…" (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012, pág. 22).

CONCLUSIONES

En la mayoría de las empresas la planificación estratégica no es un elemento relevante debido a su elevado nivel de desconocimiento, la poca noción que ejercen los gerentes o propietarios de empresas para el desarrollo y aplicación de este instrumento, el consenso que existe de llevar a cabo una administración sin ningún orden, la poca disponibilidad de tiempo para la difusión de criterios sobre la importancia y relevancia que conlleva lograr el desarrollo y ejecución de estrategias tanto en la dirección como en el plan de acción que permitirá posteriormente potencializar las competencias, lo cual requiere un liderazgo de gestión, además de la dificultad para identificar el estilo de dirección o de administración, la cual debe ir dirigida hacia un estilo de gerencia enfocada a generar una cultura y ambiente de trabajo óptimo hacia los niveles tácticos y operativos.

El formular o crear la planificación estratégica para medianas o pequeñas empresa (PYMES) contribuye a una mejora ante los intereses de la organización, el bienestar de nuestro target y la satisfacción de cada uno de los que integran la organización, ya que permite tener un mayor control en sus procesos productivos ayudando a anticiparse y reaccionar ante los cambios del entorno en los cuales se ven envueltos constantemente, nuevos competidores, avances tecnológicos, políticas, etc. Igualmente contribuye a la mejora del trabajo en equipos interdisciplinarios y herramientas propias de las disciplinas que participan en su elaboración e implementación.

Los aspectos de la planificación estratégica que han desarrollado muy pocas empresas para mejorar su competitividad y desempeño son debido a la visión empresarial basado como un pensamiento, el empresario o estratega piensa la realidad competitiva como una representación pero no es exactamente la realidad tal cual, es una imagen mental que de ella se forma el sujeto para llevarla a cabo. Estas acciones derivan factores para poder mejorar el rendimiento de la empresa, el plantear objetivos estratégicos, crear una filosofía organizacional y elaborar matrices

van más allá de crear una fachada o buena presentación para el cliente, sirve para aumentar el rendimiento y competitividad de la empresa que siguen un objetivo en común tanto colaboradores como jefes.

Para poder solucionar un problema que se debe hacer, aplicar todo lo que sabemos, lo que conocemos, lo que nos han enseñado. Así mismo para poder aplicar el plan estratégico se deben aplicar estrategias, conocimientos, tácticas, valores, ética, misión y visión en cada proceso, enfocado en el éxito, que ayudaran a anticipar y reaccionar ante los cambios del entorno en el cual se ven envueltos constantemente, nuevos competidores, avances tecnológicos, políticas etc. Para así poder contribuir de una mejor manera ante los intereses de la organización, el bienestar del target y la satisfacción de cada uno de los colaboradores al haber utilizado todos los conocimientos necesarios.

Las empresas locales podrán aplicar esta herramienta en la optimización de sus procesos y modelos de investigación de operaciones, no como la solución a sus problemas sino como un proceso de organización del trabajo para la obtención de resultados que conlleven a la minimización de los mismos, siendo una oportunidad para mejorar o iniciar nuevos negocios con una alta competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Minutos.es. (2016). El analisis PESTEL: asegure la continuidad de su negocio. 50 Minutos economia y empresa, 40. Obtenido de https://goo.gl/6dz2Jx

Armijo, D. M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño: https://goo.gl/fGnnT1

Barrios, A. Z. (2007). Planificacion estrategica, presupuesto y control de la gestion publica. Caracas: Texto, C.A. Obtenido de https://goo.gl/5dbgcF

Cardenas Jiron, L. (2013). Metodologias de planificacion y los nuevos enfoques de sustentabilidad. URBANO, 15. Obtenido de https://goo.gl/qjbPhm

Cuesta Cambra, U. (2012). Planificación estratégica y creatividad. Madrid: ESIC. Obtenido de https://goo.gl/mnQgi8

David, F. R. (2008). Conceptos de administracion estrategica. (11va ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION. Obtenido de https://goo.gl/VBZYBJ

David, F. R. (2013). Conceptos de administracion estrategica (14va ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://goo.gl/4MnkME

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, matriz MCPE (págs. 20-22). 9ª Ediciòn.Editorial Prentice Hall.

Duarte, E. (20 de Abril de 2016). Marketizer.com. Obtenido de 10 tipos de liderazgo más frecuentes en las empresas: https://goo.gl/ppmFqw

Fred, D. (2013). Conceptos de administraciòn estrategica. En D. Fred, Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. (págs. 44-46). Prentice Hall.

Hopper, M., & Boutrif, E. (2007). Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de capacidad. Roma: Food & Agriculture Org. Obtenido de https://goo.gl/n8pa5L

López, G. A. (2009). I+E Investigacion Estrategica. Barranquilla, Colombia: De Marketing Colombia. Obtenido de https://goo.gl/24QcPz

Matilla, K. (2009). Conceptos fundamentales en la planificacion estrategica de las relaciones publicas. Barcelona: UOC. Obtenido de https://goo.gl/jd27h4

Mèndez, C. E. (2010). Mètodos de investigaciòn. En C. E. Àlvarez, Metodologia (págs. 131-135). Santafè de Bogotà, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Ocaña, H. R. (2012). Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken. Obtenido de https://goo.gl/8DvV4b

Parada, P. (23 de Septiembre de 2013). Consultoria de estrategia digital y de crecimiento. Obtenido de Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno: https://goo.gl/zN4vJD

Parada, P. (24 de Junio de 2014). Consultor de estrategia digital y de crecimiento. Obtenido de DAFO: Herramienta de planificación estratégica:

https://goo.gl/syFnNQ

Schejtman, C. M. (19 de Octubre de 2014). DEPOSITOS DE DOCUMENTOS DE LA FAO. Obtenido de EVOLUCION DEL CONSUMO DE ALIMENTOS EN AMERICA LATINA: https://goo.gl/K7bFs2