**Universidad Católica del Uruguay**

**Facultad de ciencias empresariales**

Trabajo final de grado para la obtención del título de:

# Licenciado en Dirección de empresas

Análisis de gestión estratégica Dulce Espacio

Juan Ignacio Pereyra

**Taller:** Gestión estratégica de las organizaciones

**Tutores:** Santiago Conde y Marcelo Riccone

Punta del Este, 05 de Julio de 2020

Dulce Espacio

Dulce Espacio

Dulce Espacio

Dulce Espacio

Dulce Espacio

Dulce Espacio

Dulce Espacio

# Agradecimientos

A Belén Noguez, dueña de Dulce Espacio, por su amabilidad y colaboración en todo el proceso de trabajo

A los tutores Santiago Conde y Marcelo Riccone, por sus colaboraciones y aportes que permitieron enriquecer el desarrollo del trabajo.

# Tabla de contenidos

**Sección I - Introducción ..... 4**

**Capítulo 1 - Resumen ejecutivo ..... 4**

Objetivo general ..... 4

Objetivos específicos ..... 4

**Capítulo 2 - Marco teórico ..... 5**

Estrategia ..... 5

Control de gestión ..... 10

Presupuesto ..... 14

**Sección II – Presentación de la empresa ..... 16**

**Capítulo 3 - Descripción del emprendimiento ..... 16**

Breve historia ..... 17

Propósito organizacional ..... 18

Misión ..... 19

Visión ..... 19

Valores ..... 19

**Sección III – Diagnóstico ..... 20**

**Capítulo 4 – Análisis externo ..... 20**

Análisis pestel ..... 20

Análisis de las 5 fuerzas de Porter ..... 25

**Capítulo 5 – Análisis interno ..... 27**

Análisis FODA ..... 27

Estrategia de defensa ..... 32

Estrategia de estabilidad ..... 32

Estrategia de crecimiento ..... 33

**Sección IV – Estrategia ..... 35**

**Capítulo 6 – Mapa estratégico ..... 35**

**Capítulo 7 - Cuadro de mando integral ..... 36**

Perspectivas ..... 37

**Capítulo 8 - Objetivos estratégicos ..... 41**

**Capítulo 9 – Plan de acción ..... 43**

**Capítulo 10 - Presupuesto ..... 45**

Control presupuestario ..... 48

**Capítulo 11 - Control de gestión ..... 49**

**Sección V - Conclusiones y aprendizajes ..... 53**

**Sección VI - Referencias bibliográficas ..... 55**

Páginas web consultadas ..... 55

**Sección 7 - Anexos ..... 57**

Indicadores ..... 57

# Sección I - Introducción

## Capítulo 1 - Resumen ejecutivo

### Objetivo general

Mejorar la rentabilidad general de la empresa

### Objetivos específicos

- Mejorar la capacidad productiva de la empresa
- Crear academia de cursos y talleres de pastelería.
- Crear servicios exclusivos destinados a eventos.

El presente trabajo pretende analizar, diseñar e implementar la gestión estrategia de un emprendimiento en su etapa inicial de desarrollo a través de un proceso de trabajo que articula las fortalezas internas con las oportunidades que brinda el entorno actual.

Dulce Espacio se presenta como un caso de estudio representativo para quienes tengan interés en obtener un marco de referencia que permita insertar una idea de negocio en el mercado uruguayo, teniendo en consideración aspectos no solamente teóricos, sino también prácticos y distintivos de la realidad actual.

El desarrollo del trabajo y la metodología aplicada brinda perspectivas de crecimiento más allá de su producto comercializable y se enfoca sobre aspectos que pretenden consolidar al emprendimiento desde la diferenciación, y la creación de una marca sólida que apunta a posicionarse como única dentro del mercado nacional. Dulce Espacio no se proyecta desde su actividad comercial, sino desde su razón de ser.

# Capítulo 2 - Marco teórico

## Estrategia

El desarrollo del análisis de gestión estratégica en la empresa seleccionada surge a través de conceptos, procesos y herramientas fundamentadas por autores de dilatada trayectoria en el ámbito empresarial internacional.

*"La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes"* (Kaplan & Norton, 2004, p.27). Desde una perspectiva genérica, los autores explican en pocas palabras el sentido de aplicar estrategias dentro de las empresas y su importancia.

Una idea más específica de lo que es una estrategia lo explica Porter: *"De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor."* (Porter, como se citó en Administración estratégica, Thompson, Arthur A. p.130).

El modelo del proceso de desarrollo de la estrategia establece tres niveles de ejecución sucesivos que pretenden orientar a una organización desde su propósito organizacional hasta la formulación de su estrategia, determinado así la integración y conformación del plan estratégico. (Kaplan & Norton, 2008)

En primer lugar, Identificar la misión, establecer los valores y realizar una declaración de la visión forman parte del cuestionamiento inicial y primordial de cualquier estrategia a desarrollar debido a que estipula el cuestionamiento y la razón de existir de las organizaciones. A través de tales determinaciones, se proponen objetivos que pretenden dar respuesta al propósito y el marco de referencia para la gestión de la organización. Es importante destacar que la declaración de la visión no configura términos que inviten a la acción, sino que postula enunciados referidos a situaciones deseadas en el futuro. (Kaplan & Norton, 2008). La determinación de tal información es dada por la empresa que se pretende analizar y configura el punto de partida hacia el desarrollo del trabajo integral.

En segundo término, surge el cuestionamiento de cuales son aquellos factores claves que tienen incidencia sobre nuestra estrategia. Con respecto a los objetivos de este hito, Kaplan & Norton (2008) lo explican así, *"Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia" (*p.38). Dada la diversidad de herramientas conocidas y trabajadas a lo largo de la carrera, considero oportuno implementar el análisis PESTEL para identificar los impactos externos del entorno en el que se implanta la organización, las cinco fuerzas de Porter como análisis competitivo en conjunto con la configuración de un diagrama FODA, que pretende articular factores internos y externos en la búsqueda de identificar el posicionamiento de la empresa en el mercado y considerar alternativas estratégicas para proporcionar valor y lineamientos futuros para la organización.

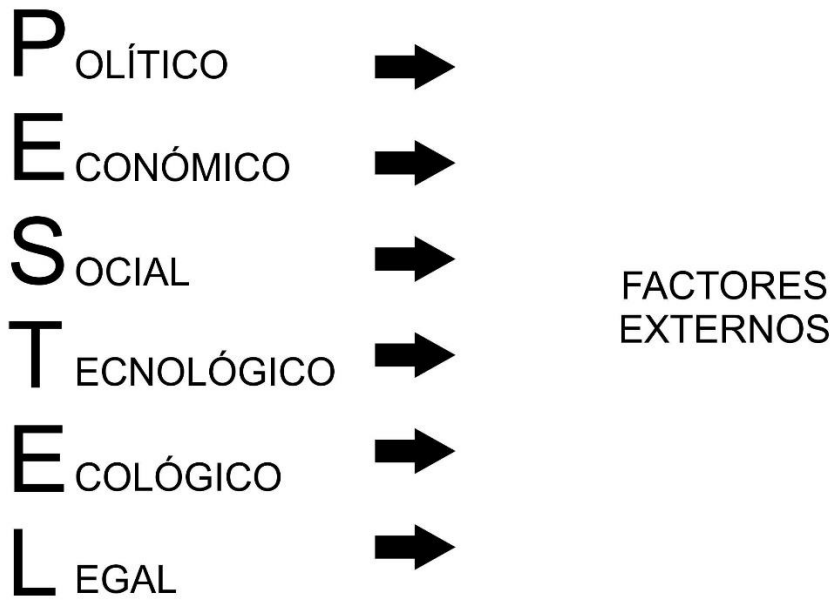


*Imagen I. Fuente: Elaboración propia*

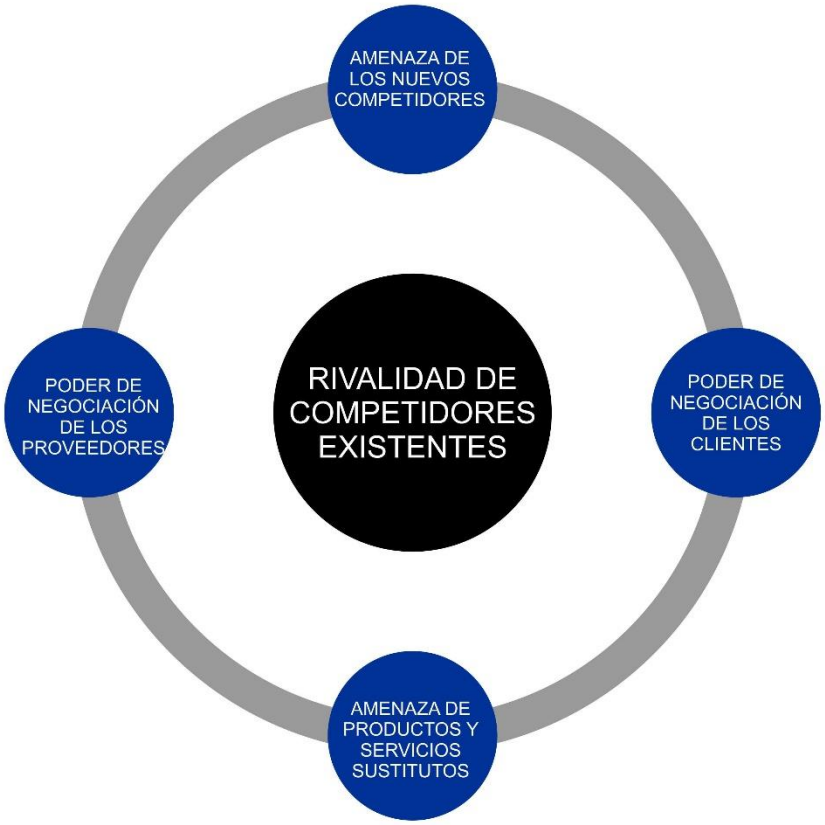


*Imagen II. Fuente: Elaboración propia*

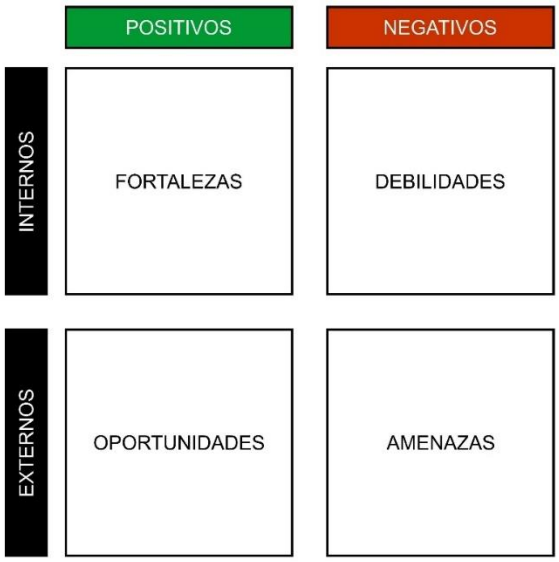


*Imagen III. Fuente: Elaboración propia*

El tercer nivel de desarrollo del proceso de la estrategia se enfoca en la formulación de la estrategia y en cómo la empresa puede afrontar los desafíos que se proponen en el mercado competitivo. (Kaplan & Norton, 2008). En otras palabras, aquí se pretende unificar la estrategia y la táctica a utilizar para alcanzar los objetivos estipulados. Traducir lo deseado en acción no es una tarea sencilla dentro de las organizaciones, de este modo, surgen metodologías y herramientas que permiten desglosar los procesos estratégicos en búsqueda de las mejores técnicas para el manejo y gestión de las empresas.

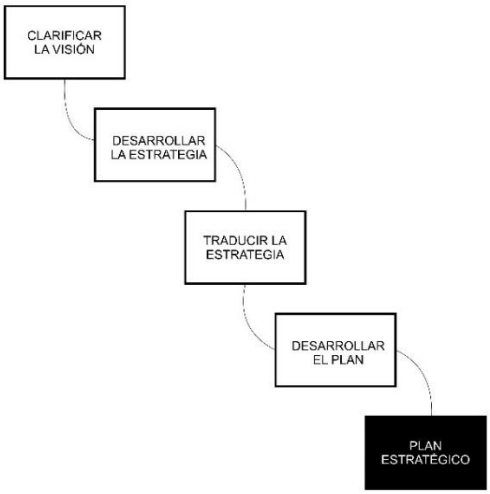


*Imagen IV. Fuente: Elaboración propia*

La formulación de la estrategia supone implementar herramientas como mapa estratégico, indicadores, objetivos claros, y la articulación de todos sus componentes en un cuadro de mando integral.

> El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas. Este proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante toda una serie de indicadores. Además, permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores que recogen y tratan aspectos e informaciones tanto financieras como no financieras. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio

entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. (Cuadro de mando integral - Escuela de negocios europea de Barcelona, 2020, p.121)

Además, el cuadro de mando integral distingue cuatro perspectivas, de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. En su conjunto se las relaciona directamente con los objetivos, la visión y misión de la organización.

Los indicadores son parte fundamental del funcionamiento del cuadro de mando integral, puesto que determina insumos clave para la optimización de la estrategia y permite obtener información acerca del proceso y sus resultados parciales.

El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2004).

Tal afirmación es clave para poder comprender la utilización e implementación de mapas estratégicos en los cuadros de mando integral. De esta manera, el mapa estratégico permite conectar los componentes de las cuatro perspectivas en la búsqueda de un desarrollo estratégico más claro y eficiente.

*"El modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades"* (Kaplan & Norton, 2004, p.43).

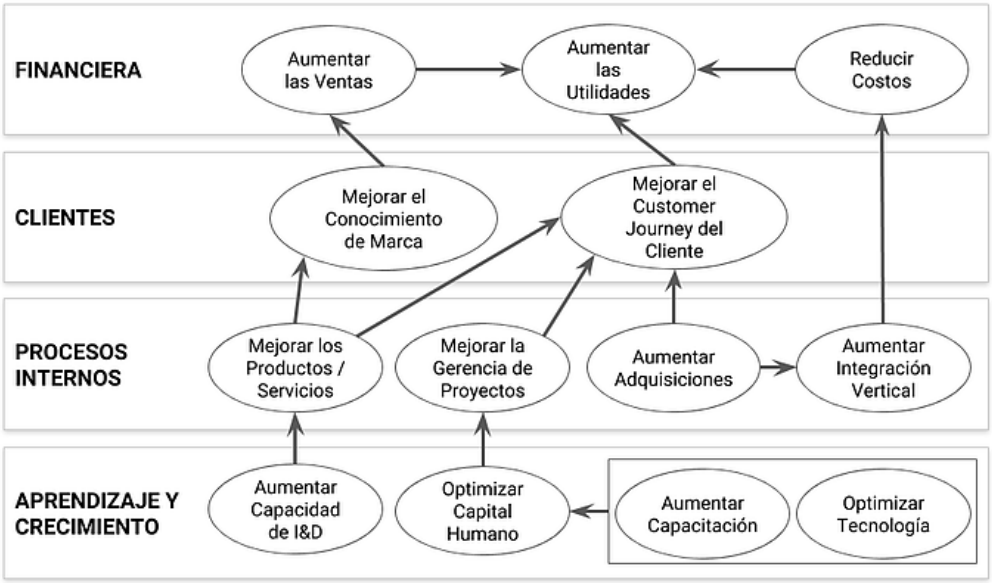


*Imagen V. Fuente: Templates Mapas estratégicos – presentación académica – Universidad Católica del Uruguay.*

## Control de gestión

"*Mecanismos, sistemas, procedimientos y normas, que tratan de asegurar una eficiente gestión, que permita la consecución de los objetivos de la organización y el mantenimiento de su patrimonio, en un clima de participación e integración de todas las personas que emplea y que con ella se relacionan, desde los stakeholders, hasta los organismos responsables del control externo empresarial*". (Informe COSO, como se citó en La gestión del control de la empresa, José de Jaime Eslava, p.15)

A través de tal definición, podemos distinguir que la gestión del control de la empresa implica una visión global de lo que sucede en toda la organización, y que, para su correcta aplicación, debe desglosarse el proceso en componentes que articulen la planificación, ejecución y medición del desempeño organizacional.

La pirámide de los niveles de control de la empresa distingue:

1. **El control de las operaciones**

Define objetivos operativos y gestión rutinaria

2. **El control de los procesos informativos y contables**

Objetivos de información operativa y contable

3. **El control de los resultados**

Objetivos directamente relacionados al ámbito económico-financiero

4. **El control de las estrategias**

Objetivos establecidos por la estrategia empresarial

5. **El control de las responsabilidades sociales**

Objetivos relacionados con las partes interesadas y factores externos a la organización.

(José de J. Eslava, 2013)

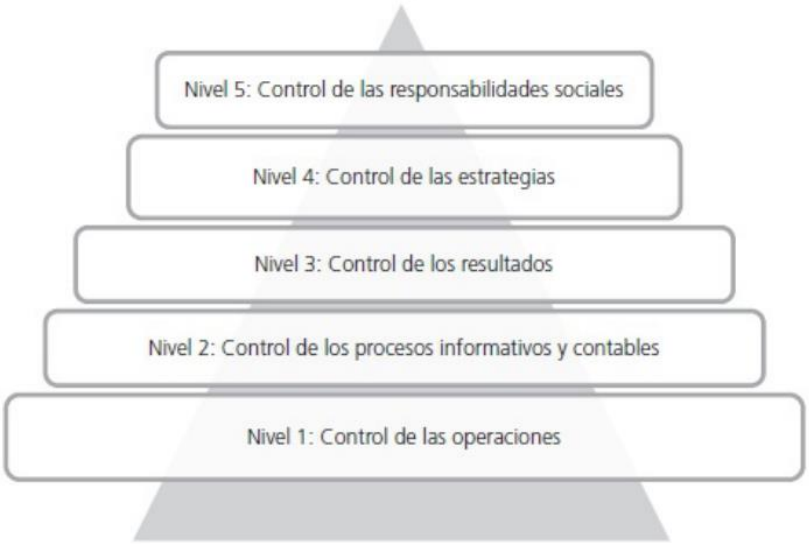


*Imagen VI. Fuente: José de J. Eslava, 2013*

"*El control debe ser considerado como un proceso integrado en los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.*" (José de J. Eslava, 2013, p.17)

En este sentido, es imperiosa la determinación de implementar mecanismos de control que sirvan a la gestión mediante tareas internas al proceso. Este enfoque se relaciona directamente con la idea principal que se establece en el concepto de control de gestión por el autor citado, ya que la intención es que el monitoreo no se considere externo, sino que sea parte del proceso operativo.

Influenciado por factores internos y externos, el control de gestión intenta determinar mecanismos de control que flexibilicen la relación entre ambos contextos, determinando actividades y tareas de control alineadas con la mitigación de riesgos. En este sentido, los mecanismos de control pretenden ser proactivos ante la gestión de riesgos, minimizar o mitigar el impacto de sus consecuencias y procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible. (Eslava, 2013)

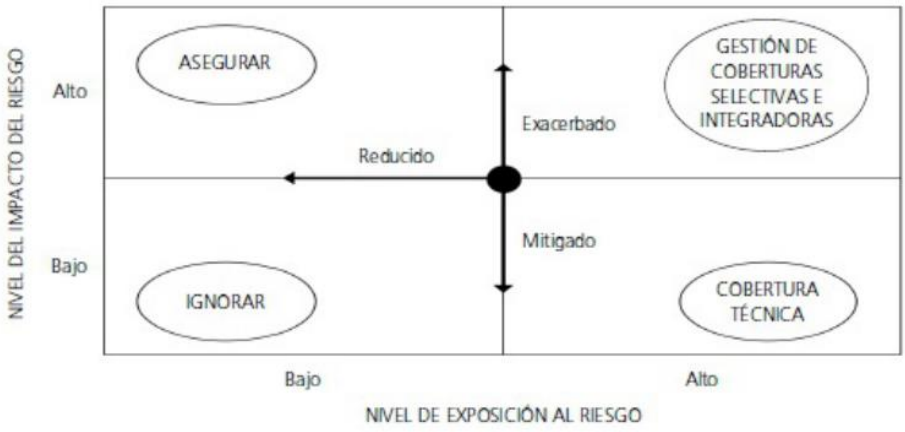


*Imagen VII. Fuente: José de J. Eslava, 2013.*

A través de los componentes de gestión y los mecanismos implementados surgen centros de responsabilidad y mecanismos de coordinación como respuesta a la adaptabilidad del proceso de control, sujeto a la perspectiva de cada organización y sus prioridades en las áreas específicas.

Dentro de la perspectiva de los resultados surgen desviaciones, las cuales deben ser abordadas con la mayor proactividad posible. La aplicación de ratios permite obtener información clave para la toma de decisiones y accionar con el objetivo de optimizar los procesos enfocados a la mitigación de tales desviaciones. (Eslava, 2013)

Otro de los componentes involucrados y que resultan clave para el desempeño de la empresa a corto y largo plazo es el control de la estrategia. En este sentido, se debe articular presupuestos anuales enfocados en el corto plazo y estrategias a largo plazo que permitan sostener las ventajas competitivas de las empresas. (Eslava, 2013).

La elaboración de los presupuestos anuales se debe enmarcar dentro del proceso de planificación global y a largo plazo de la empresa y, por consiguiente, debe estar vinculado con la estrategia y la estructura organizativa. En particular, se trata de concretar para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad sus objetivos y recursos específicos en términos financieros de forma que sean coherentes con los objetivos globales de la empresa definidos en la estrategia, con los objetivos de los demás departamentos y con las responsabilidades de cada centro definidos en la estructura organizativa de la empresa. (Eslava, 2013).

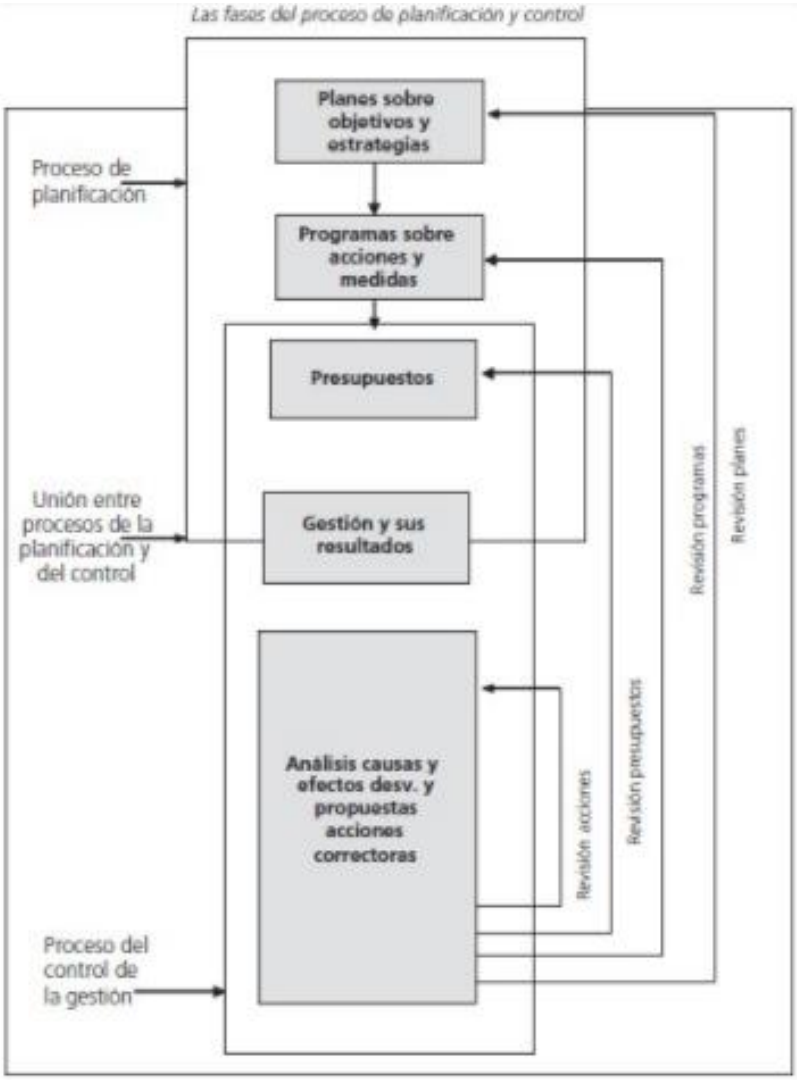


*Imagen VIII. Fuente: José de J. Eslava, 2013*

## Presupuesto

**"Bases para la presupuestación**

Para que el presupuesto funcione es importante cuidar los siguientes aspectos:

1. La administración debe saber a dónde quiere llevar a su organización y estar convencido y comprometido con el plan para lograrlo.

2. Monitorear su entorno, tanto interno como externo para, que en forma oportuna, diseñe las estrategias correspondientes.

3. Diseñar e integrar una estructura organizacional acorde con el plan, sus metas, tácticas y objetivos estratégicos.

4. Ubicar sus planes dentro de segmentos de tiempo, pensando siempre en la permanencia y el crecimiento de la organización dentro del largo plazo.

5. Desarrollar un manual de organización administrativo, que incluya un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

6. Desarrollo de capacitación presupuestal en todos los niveles, que permita el buen manejo de los recursos de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

7. Seguimiento constante del logro de los planes."

(Pacheco Coello, Presupuestos – un enfoque gerencial, 2015, p.10)

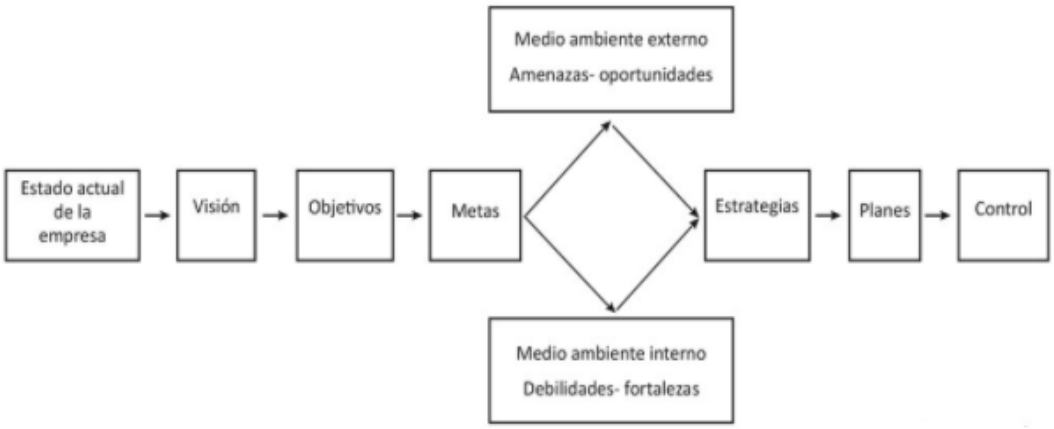


*Imagen IX. Fuente: Pacheco Coello (2015)*

**Las variables que inciden en la conformación del presupuesto son:**

1. Ingresos por ventas
2. Costo de producción de producto/servicio

El costo de producción incluye variables como la materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

3. Presupuesto de compras
4. Gastos administrativos
5. Centros de responsabilidad asignados
6. Gerente de finanzas y control presupuestal
7. Estados financieros proyectados

(Presupuestos – un enfoque gerencial, 2015)

# Sección II – Presentación de la empresa

## Capítulo 3 - Descripción del emprendimiento

Dulce espacio es un emprendimiento de pastelería profesional situado en la ciudad de San Carlos. Se trata de una pequeña empresa, en transición hacia su definitiva regularización y en constante crecimiento. Se define como un emprendimiento innovador, y con el propósito de ofrecer productos de calidad en el rubro.

*Imagen X. Fuente: Dulce Espacio*

El emprendimiento se encuentra en proceso de obtener su personería jurídica, y actualmente no dispone de un local físico abierto al público. La fabricación de los productos se lleva a cabo en un taller equipado específicamente con herramientas profesionales, coordina las entregas con los clientes y también realiza envíos a domicilio dentro de la ciudad de San Carlos, Maldonado y Punta del Este.

La responsable principal del emprendimiento, Belén Noguez, tiene 24 años, cursó sus estudios profesionales en Gato Dumas y en el Instituto Argentino de Gastronomía, donde supo formarse y desarrollar su capacidad técnica con profesionales referentes en el mundo de la gastronomía a nivel nacional e internacional.

*Imagen XI. Fuente: Dulce Espacio*

El registro de actividades marca que la empresa ha tenido un crecimiento en sus actividades constante desde su iniciación a principios de 2019, en aproximadamente un 10% mensual.

Su oferta de productos incluye tortas personalizadas, postres, porciones individuales, cajas de mini postres variados, variedad de alfajores, galletas y granola elaborada artesanalmente. Además, se destaca por crear y diseñar productos personalizados para días festivos y especiales.

*Imagen XII. Fuente: Dulce Espacio*

## Breve historia

Dulce espacio surge a principios de 2019, cuando Belén, su principal responsable se ve en la necesidad -por motivos personales- de forjar su independización. Luego de haber trabajado en un reconocido hotel cinco estrellas de Punta del Este y culminada la temporada estival, comenzó a vender tortas y postres como medio para asegurar sus ingresos personales y su finalización de estudios en Argentina.

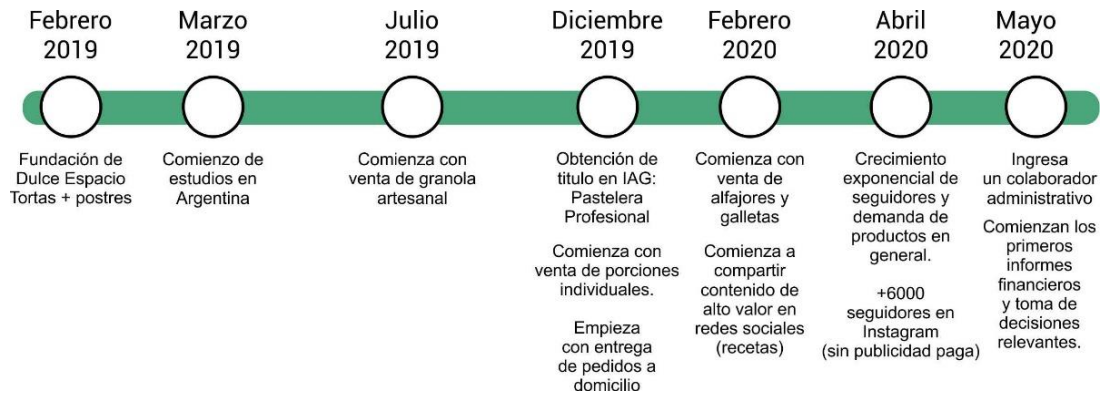


*Imagen XIII. Fuente: Elaboración propia*

Luego de un año cargado de trabajo y obligaciones académicas, viajando semanalmente a Buenos Aires, Belén logra consolidar el emprendimiento a través de sus reconocidos y recomendados productos de calidad. Carente de infraestructura comercial, decide optimizar su actividad por medios digitales con la intención de llegar a su público objetivo.

Luego de pruebas, experiencias e intentos, logró aumentar y consolidar su presencia digital y la interacción con potenciales clientes, diversificar su oferta de productos y crear contenido de valor para su público objetivo, al punto de que actualmente, acuden a ella desde otras ciudades a nivel nacional e internacional. El panorama actual es prometedor, y recientemente ha incorporado un colaborador que pretende ordenar la empresa desde el punto de vista estratégico en busca de la expansión y progreso comercial.

## Propósito organizacional

La razón de existir de Dulce Espacio surge por creer que el mundo sería mejor si las personas tuvieran más amor. A raíz de eso, surgen sus propuestas que pretenden transmitir el mismo sentimiento por los antojos, por lo simple, por los detalles y por el amor propio de las personas. Belén, cree que sus productos logran diferenciarse y ser reconocidos por los clientes, por su dedicación y amor que dispone en cada proceso operativo.

*Imagen XIVI. Fuente: Dulce Espacio*

## Misión

La declaración de la misión surge por el presente trabajo y para definirla se utilizó una metodología de cuestionamiento centralizada en el usuario final y como la marca Dulce Espacio pretende alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

"Crear y diseñar delicias y especialidades de la pastelería con amor y dedicación que garanticen la máxima calidad de producción. Es nuestro compromiso ofrecer productos y servicios que tengan como objetivo final, unir y promover el amor entre las personas".

## Visión

Para definir la visión del emprendimiento se pautaron escenarios deseables en el corto y mediano plazo que enmarcaran los objetivos a alcanzar.

Noguez, definió lo siguiente:

"Ser una empresa de pastelería profesional innovadora y referente en el departamento de Maldonado".

## Valores

Honestidad, empatía, transparencia, solidaridad, generosidad, confianza y progresismo.

# Sección III – Diagnóstico

## Capítulo 4 – Análisis externo

### Análisis pestel

**Factores políticos**

- "La estabilidad de las instituciones y los bajos niveles de corrupción se reflejan en el alto grado de confianza que tienen los ciudadanos en el Gobierno."
- El mercado de trabajo registró niveles de desempleo históricamente bajos en 2011 (6,3%) aunque, esta cifra ha ido aumentando hasta la actualidad, situándose alrededor entre el 10 – 15%, sin tener en cuenta el impacto de la crisis causada por el Covid-19.
- La normativa actual en materia de empleo garantiza que gran parte de los trabajadores afectados por la pandemia son contemplados por el seguro de desempleo.
- Las perspectivas del gobierno actual favorecen al comercio internacional y la generación de nuevas alianzas estratégicas con países como China, Brasil y Estados Unidos.

  (Banco Mundial, 2019)

Se pretende impulsar la creación del Ministerio de Medio Ambiente con el objetivo de promover una mejor normativa y protección de los recursos naturales dentro del territorio nacional. (Anteproyecto de Ley de urgente consideración, 2020)

Según Belén Noguez, otros aspectos políticos externos que tienen incidencia directa son:

- Empoderamiento de la mujer en el ecosistema emprendedor uruguayo.
- Conflictos globales con repercusión mundial
- Disposiciones políticas de países vecinos
- Inestabilidad política regional
- Regulación bancaria

**Factores económicos**

La economía uruguaya ha experimentado tasas de crecimiento positivas desde 2003, con un promedio anual de 4.1% entre 2003 y 2018. Aunque con una marcada desaceleración, el crecimiento económico continuó siendo positivo incluso en 2017 y 2018 a pesar de las recesiones experimentadas por Argentina y Brasil. (Banco Mundial, 2019)

- El comercio exterior ha desarrollado políticas de diversificación de mercados, lo cual ha permitido reducir la dependencia de países como Argentina y Brasil, y a su vez minimizar los impactos de la región
- El Fondo Monetario Internacional estima que la economía uruguaya caerá 3% en 2020, aunque prevé un crecimiento del 5% para 2021. (Radio Monte Carlo, 2020)
- Según declaraciones del Pte. Luis Lacalle Pou en conferencia de prensa, dada la situación que ha generado la pandemia del Covid-19, el gobierno no impulsará aumentos en materia impositiva con respecto a las ganancias de las empresas.
- Según la encuesta Focus Economics Consensus Forecast LatinFocus de abril, el precio del dólar y su perspectiva para el resto del 2020 se sitúa en $45, cifra que surge del promedio de las proyecciones realizadas por organización financieras internacionales. (Diario El País, 2020)

Específicamente en el este del país donde existe una fuerte influencia de turismo, se avizora una fuerte disminución de la actividad.

En el departamento de Maldonado se estima que residen aproximadamente 180.000 personas, cifra en constante crecimiento en la actualidad.

En términos de distribución de ingresos, Maldonado se encuentra dentro de los cinco departamentos mejores ubicados en el ranking. (Relación entre el ingreso de los hogares y el producto, 2019)

Según Noguez, otros aspectos económicos externos que tienen incidencia directa son:

- Inflación
- Incertidumbre económica a nivel nacional

**Factores sociales**

"Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria, por su alto ingreso per cápita, sus bajos niveles de desigualdad y pobreza y por la ausencia casi total de indigencia. En términos relativos, su clase media es la más grande de América, y representa más del 60% de su población. Además, ha logrado alcanzar un alto nivel de igualdad de oportunidades en términos de acceso a servicios básicos tales como educación, agua potable, electricidad y saneamiento." (Banco Mundial, 2019)

- El fuerte pacto social ha garantizado un sólido camino hacia la reducción de la pobreza y la promoción de prosperidad de la población. (Banco Mundial, 2019)

El desarrollo inmobiliario y el crecimiento en infraestructura permiten que actualmente Uruguay, sea testigo de reconocidos eventos internacionales y promueva diversas opciones referidas a la actividad social y cultural.

Según Noguez, otros aspectos sociales externos que tienen incidencia directa son:

- Violencia de género
- Comportamientos masivos causados por la falta de información.
- Propagación de enfermedades infecciosas
- Crecimiento de emprendimientos personales

**Factores tecnológicos**

- La industria del software en Uruguay se sitúa como el tercer sector más exportador, transformando al país en el principal exportador per cápita de Latinoamérica. (CNN, 2019)

Debido a la situación pandémica, el gobierno y las empresas han promovido herramientas tecnológicas que promueven la inmersión de toda la población en sectores anteriormente relegados, que servirán luego de restablecido el contexto actual.

- Uruguay es el país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de las TIC (Uruguay XXI, 2019)

- Autoridades departamentales pretenden hacer de Uruguay, y específicamente en Maldonado, un centro de operaciones tecnológico referente en América del Sur. (Maldonado Noticias, 2020)

Según Noguez, otros aspectos tecnológicos externos que tienen incidencia directa son:

- Globalización
- Exceso de información
- Mejora en la accesibilidad a internet y herramientas tecnologías de familias uruguayas
- Fuerte crecimiento de la inteligencia artificial y ciencia de datos
- Vulnerabilidad digital
- Surgimiento de criptomonedas
- Herramientas digitales más accesibles que sustituyen al papel.

**Factores ecológicos**

- Uruguay se ubica cuarto en el mundo y primero en América Latina, en materia de generación eléctrica con fuentes renovables.
- La ecología, como en diversas partes del mundo, ha impactado en la mente del consumidor que cada vez exige más información acerca de los productos y concientización en el manejo de los recursos y en la generación de productos comerciales
  (Portal de presidencia, 2019)

La creación del Ministerio de Medio Ambiente promovida por el nuevo gobierno pretende establecer garantías para una mejor gestión de recursos naturales y fuerte adhesión a sistemas de reciclaje. (Anteproyecto de Ley de Urgente Consideración, 2020)

Según Noguez, otro aspecto ecológico externo que tiene incidencia directa es:

- Nuevas oportunidades de empaquetado de productos con materiales ecológicos.

**Factores legales**

Según Noguez, actualmente han surgido iniciativas legales que favorecen al ecosistema emprendedor uruguayo, brindando mayores posibilidades de crecimiento a empresas pequeñas. A su vez, la pública manifestación de los derechos de igualdad de género ante la ley por parte de la sociedad, han promovido, empoderado y situado a la mujer hacia una nueva perspectiva prometedora, cargada de desafíos y oportunidades.

## Análisis de las 5 fuerzas de Porter

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada de nuevos competidores en el rubro de pastelería son bajas. Actualmente, así como surgió Dulce Espacio, se ha vuelto tendencioso la creación de emprendimientos relacionados al sector. Eso implica que el mercado sea altamente dinámico y permeable a las oportunidades que surjan a diario.

Desde la perspectiva de Dulce Espacio y su plan de acción para abordar tal desafío, la empresa pretende diversificar su oferta hacia los servicios. Este rumbo no es una mera ocurrencia de su principal responsable, sino que, últimamente, ha crecido la demanda de conocimientos, cursos y talleres por parte de su público objetivo. Un claro ejemplo de esto son las recetas compartidas a través de video en el perfil digital, motivo por el cual la empresa ha triplicado sus seguidores y las interacciones en los últimos 4 meses.

En busca de satisfacer la demanda actual, Dulce Espacio pretende desarrollar la oferta de servicios en busca de generar experiencias con alto valor para los clientes, de esta manera, la marca continuara creciendo y posicionándose en el mercado, favoreciendo directamente a los productos de la marca y a la diferenciación de la empresa en sí misma.

### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se ve reflejada actualmente en las nuevas tendencias de consumo por parte de la sociedad. La alimentación saludable y consiente son parte de los estilos de vida de las nuevas generaciones.

Desde esta perspectiva Dulce Espacio hace valer una de sus fortalezas, su adaptabilidad y flexibilidad para satisfacer a su público objetivo. Enfocada en un segmento de mercado entre los 15 y 40 años, la empresa pretende transitar un camino hacia las nuevas tendencias de consumo, teniendo en cuenta la pastelería creativa, profesional y también enfocada en alternativas saludables.

### Poder de negociación de los proveedores

Dentro de este aspecto y principalmente por la dimensión de la empresa, actualmente el poder de los proveedores es considerablemente alto, principalmente en aquellos

insumos comestibles. Lo contrario sucede con el poder de negociación del proveedor de empaquetamiento, que, dado su breve surgimiento, Dulce Espacio ha sido un cliente de lujo para el desarrollo de tal emprendimiento. Existe una oportunidad de alianza estratégica en busca de integrarse verticalmente hacia atrás, específicamente en el empaquetamiento.

### Poder de negociación de los consumidores

La capacidad de producción actual de Dulce Espacio no satisface toda la demanda, el poder de negociación de los consumidores con los productos de Dulce Espacio es mínimo. Pedidos prontos para su entrega que son cancelados, son vendidos en cuestión de pocas horas.

Los clientes saben que la oferta es reducida y no tienen lugar a la negociación de precio si pretenden comprar un producto de calidad. Tienen la posibilidad de acceder a otras alternativas del mercado, pero a una relación de calidad-precio distinta.

### Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el rubro es alta, se trata de un mercado altamente competitivo donde actúan varias empresas y pequeños emprendimientos. Cada decisión estratégica debe ser analizada y gestionada cuidadosamente. El rumbo de Dulce Espacio está en la diversificación de su oferta no solo a través de su producto, sino también de sus servicios. De esta manera se pretende fortalecer la marca y consolidar la empresa como una alternativa que ofrezca oportunidades y experiencias únicas para los clientes

Bajo este análisis se pretende establecer insumos para diseñar y desarrollar una estrategia comercial enfocada más en satisfacer a los clientes y sus necesidades y no tanto en sobrevivir a la competencia.

## Capítulo 5 – Análisis interno

Análisis FODA

*Gráfico I. Fuente: Elaboración propia*

### Fortalezas

- **Calidad y presentación del producto**

Los productos de dulce espacio son producidos con materias primas de alta calidad y una exclusiva dedicación al detalle, lo que permite lograr productos finales con una presentación acorde al valor que se pretende ofrecer a los clientes.

- **Posicionamiento de marca**

El posicionamiento de marca es una fortaleza debido a que es la principal causa de la amplitud del alcance que Dulce Espacio ha logrado en este último tiempo. Incluso, se ha vuelto costumbre que los clientes publiquen las porciones de postres individuales que compran a diario, en sus perfiles digitales.

Dulce Espacio se ha convertido en un sitio de consulta para personas de todas partes de Uruguay y también a nivel internacional. La gran mayoría de sus clientes son personas

jóvenes, adultos hasta los 40 años, también surgen pedidos de gente mayor, pero por lo general, se comunican a través de allegados que si están dentro del público objetivo.

- **Dedicación y atención a los detalles**

La dedicación y la atención a los detalles forma parte de una filosofía de Dulce Espacio, debido a que no solamente aporta a la presentación del producto y el deseo de consumir los productos, sino también, impulsa ese intangible que el emprendimiento quiere transmitir, el amor que se le dedica a cada parte del proceso de fabricación.

- **Flexibilidad**

La flexibilidad se ve aplicada teniendo en cuenta que, dado el contexto actual, Dulce Espacio ha sabido sobreponerse a la adversidad ofreciendo nuevas alternativas de comercialización en medio de una pandemia mundial. Lejos de haber sido perjudicada, la empresa continúa creciendo y avizora un futuro prometedor.

- **Relación precio-calidad**

La relación precio-calidad forma parte de una de las fortalezas debido a que los precios de los productos se mantienen equilibrados, aun así, con materias primas de la más alta calidad, y una mano de obra calificada. La apuesta de Dulce Espacio es a futuro, y quiere seguir ganando terreno de la manera en que lo ha hecho hasta el momento.

- **Capacidad técnica**

La capacidad técnica es una cualidad muy fuerte porque gracias a la formación profesional de Belén, ha logrado que la mayoría de las tortas, postres, galletas y alfajores, tengan un toque distintivito en su producción. Conocer aspectos como densidades, relaciones de componentes químicos, procedimientos de frio/calor y procesos controlados cuidadosamente, configuran sabores, ideas y recetas únicas.

- **Redes sociales**

Las redes sociales son el canal de comunicación principal de Dulce Espacio, el 90% de los pedidos son encargados por esta vía. Además, la herramienta ha posibilitado aumentar el alcance a su público objetivo y actualmente ha permitido considerar nuevas oportunidades de comercialización a través de los servicios digitales.

**Debilidades**

- **Marco legal actual**

Dulce Espacio, al comienzo del presente año ha avanzado hacia su conformación como empresa legal debido a la dimensión que ha tomado. Considerando procesos burocráticos y la emergencia sanitaria anunciada a principios de marzo, este proceso ha sufrido demoras, teniendo en cuenta que, al tratarse de un emprendimiento relacionado con la comida, los permisos y habilitaciones no se otorgan fácilmente, aun en situaciones normales. Es imperiosa la necesidad de consolidar la empresa desde el punto de vista legal, ya que contribuiría a la expansión interna de la empresa.

- **Comunicación con los clientes**

La comunicación con los clientes se ha vuelto un proceso tedioso debido a que no hay procesos y políticas establecidas. La reciente incorporación de su colaborador que pretende ser incluido en la directiva del emprendimiento, apuesta a organizar el emprendimiento desde el punto de vista administrativo y solucionar paulatinamente las demoras en dar respuesta a la demanda.

- **Capacidad de producción**

La capacidad de producción actualmente es limitada porque Belén, su fundadora, es quien se encarga de toda la fabricación. Si bien tiene herramientas que le permiten producir a buen ritmo y cantidad, esta podría aumentarse considerablemente si se invierte no solo en infraestructura, sino también en mano de obra.

- **Falta de capital humano**

Relacionado al punto anterior, la falta de capital humano, debido a la demora en la regularización del emprendimiento, es hasta el momento una debilidad. Abordando esta debilidad, se podría aumentar considerablemente la producción y la oferta de productos, dado que actualmente la demanda es insatisfecha.

- **Logística operativa**

Desde que ingresa la materia prima, hasta que el producto llega al cliente, se realizan procesos que actualmente urgen de mejoras. Esta debilidad se ve afectada también por

la dimensión del taller de producción y la escasa infraestructura logística que dispone el emprendimiento aun, ya que la entrega de pedidos las realiza su colaborador en su vehículo propio.

- **Infraestructura**

Este aspecto resume lo explicitado anteriormente, Dulce Espacio ha llegado a los límites del espacio a utilizar dentro de su taller. Esto significa que no solamente los factores productivos deben ser mejorados, sino también, el sitio donde se implanta el taller debe ser reformulado o reasignado a otro lugar físico.

## Oportunidades

- **Oferta de servicios**

La posibilidad de ofrecer servicios en fiestas privadas a través de las porciones individuales aportaría soluciones a quienes optan por servicios a medida. Además, se podría complementar con merchandising y acciones de marketing en un sitio donde el público este cautivo.

- **Contratar personal**

La demanda insatisfecha indudablemente genera la oportunidad de contratar personal, al momento, esto no se ha realizado debido a la falta de permisos legales.

- **Demanda de cursos/talleres**

Dadas las herramientas digitales disponibles en la actualidad y el pedido especifico de clientes que solicitan acceso al conocimiento, la oferta de servicios digitales presenciales y a distancia, resulta prometedora.

- **Eventos**

La creación de eventos con participación de los clientes para lanzamientos y degustaciones generaría mayor interacción presencial con el público objetivo. Esto ayudaría a acercar a la comunidad e invitar a quienes no solamente quieran estar en contacto a través de las redes sociales.

- **Sitio web con e-commerce**

Tener un respaldo web, además de las redes sociales resulta una herramienta muy potente. Asimismo, lograría organizar los materiales digitales y servir de soporte para ofrecer todos los servicios en un mismo lugar.

- **Alianzas estratégicas con proveedores**

Disponer de visión para realizar acuerdos con proveedores resulta clave en un mercado tan competitivo. Actualmente se han realizado algunos acuerdos con el proveedor de packaging, pero se pretende profundizar y avanzar en otros.

## Amenazas

- **Fuerte competencia**

Es algo bastante reiterativo, de todos modos, no deja de ser una amenaza, teniendo en cuenta que las barreras de entrada son bajas, se debe accionar en busca de la diferenciación a través de los intangibles, como el servicio y la marca.

- **Crisis económica**

Si bien en el contexto actual se habla de crisis económica actual, consideramos que los efectos de la actualidad se sufrirán a futuro. Dulce Espacio sigue de cerca la realidad nacional y tendrá precaución a la hora dar pasos hacia delante.

- **Pandemia**

Las pandemias es una amenaza que toma mayor grado de importancia por la realidad actual, de todos modos, se debe contemplar que a futuro pueden surgir afecciones al rubro alimenticio y eso impactaría aún más.

## Estrategia de defensa

Con respecto a la estrategia de defensa, debemos articular factores externos presentes en las amenazas para tomarlos como oportunidad. Dado la situación pandémica actual, esta estrategia parece aplicarse a la actualidad, pero no es el caso de Dulce Espacio que hasta el momento ha sabido sobreponerse a la adversidad. De todos modos, esta estrategia pretende dar respuesta a posibles escenarios que perjudiquen directamente el rubro pastelería, como lo seria las crisis económicas, enfermedades y contaminación de alimentos, y aparición de competidores fuertes que sobrepasen toda barrera del mercado.

Para amortizar posibles impactos a futuro, la estrategia defensiva se enfoca en ver competidores como aliados estratégicos enfocándonos en nichos de mercados específicos, creación de línea de productos de menor calidad en contexto de crisis, con un menor costo y por ende, menor precio. Y, por último, diagramar fuentes de ingresos que no dependan de la comercialización de alimentos, como pueden ser, contenidos digitales de alto valor para el público objetivo, inclusive enfocándose en el empoderamiento de la mujer como aporte a la conciencia y la igualdad de género.

## Estrategia de estabilidad

Desde el punto de vista de la estrategia de estabilidad, lo más urgente es mejorar la comunicación con los clientes, aspecto a conectar directamente con la gestión de redes sociales y su fuerte presencia. También entendemos ineludible estructurar la empresa hacia el marco legal, ya que las debilidades manifestadas acerca de la capacidad productiva, logística operativa y ausencia de capital humano pueden ser abordadas inmediatamente después de lograr la totalidad de los permisos legales atrasados por el contexto de crisis sanitaria actual.

Además, la fortaleza de tener capacidad técnica en la producción de los productos ayudaría a minimizar las debilidades anteriormente mencionadas. De esta forma, el emprendimiento podría abordar nuevas oportunidades de crecimiento de manera dinámica.

Por último, la articulación de tales aspectos favorecería al desarrollo de la empresa desde el punto de vista de la infraestructura, factor indispensable para lograr abastecer

la demanda existente y satisfacer a clientes potenciales, en principio, de todo el departamento de Maldonado.

## Estrategia de crecimiento

Dadas las circunstancias del contexto general del país, el departamento y el mercado de pastelería, surge la oportunidad de establecer una estrategia de crecimiento a través de la consolidación de sus fortalezas y la captación de las oportunidades que se presentan.

En este sentido, y dadas las condiciones que establece el mercado, diversificar la oferta hacia los servicios resulta una estrategia de crecimiento potencial teniendo en cuenta que Dulce Espacio tiene como fortaleza el posicionamiento de marca y las redes sociales que le permiten aumentar potencialmente el alcance y la captación de potenciales clientes. A su vez, presentándose la demanda de cursos y talleres como oportunidad y la buena accesibilidad a internet en el país y gran parte del mundo, surge la idea de desarrollar un área enfocada en servicios de enseñanza de repostería a través de cursos y talleres presenciales y en línea que pueden ser respaldados por un sitio web.

La configuración de esta estrategia supone impulsar la marca dulce espacio hacia nuevos ámbitos de desarrollo y dar a conocer la marca a nivel nacional e internacional.

También surge la idea de acompasar esta estrategia de crecimiento teniendo en cuenta la calidad y presentación del producto sumado a la capacidad técnica de su principal responsable, con la oportunidad de contratar personal para aumentar la capacidad de producción. De esta manera, se estarían disminuyendo también, algunas de las debilidades presentadas.

La flexibilidad y poder de adaptación del emprendimiento hace oportuna la idea de desarrollar servicios para eventos y fiestas que tengan cautivo al público objetivo, jóvenes y adultos de hasta 40 años. Por último, resulta oportuno captar la oportunidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores en busca de consolidar y mejorar las ventajas competitivas de la empresa.

Habiendo explicitado las alternativas que surgen de la realización de la matriz FODA, se sugiere encaminar el emprendimiento hacia una estrategia de crecimiento. Se entiende que de tal manera la empresa no solamente podrá mejorar su rendimiento actual, sino

que también impulsara nuevas líneas de negocio hacia la diferenciación y diversificación de su cartera de productos y servicios. Además, tal enfoque permitiría trascender dimensiones geográficas y posicionar a Dulce Espacio en el mundo de la pastelería profesional a nivel nacional e internacional.

# Sección IV – Estrategia

## Capítulo 6 – Mapa estratégico

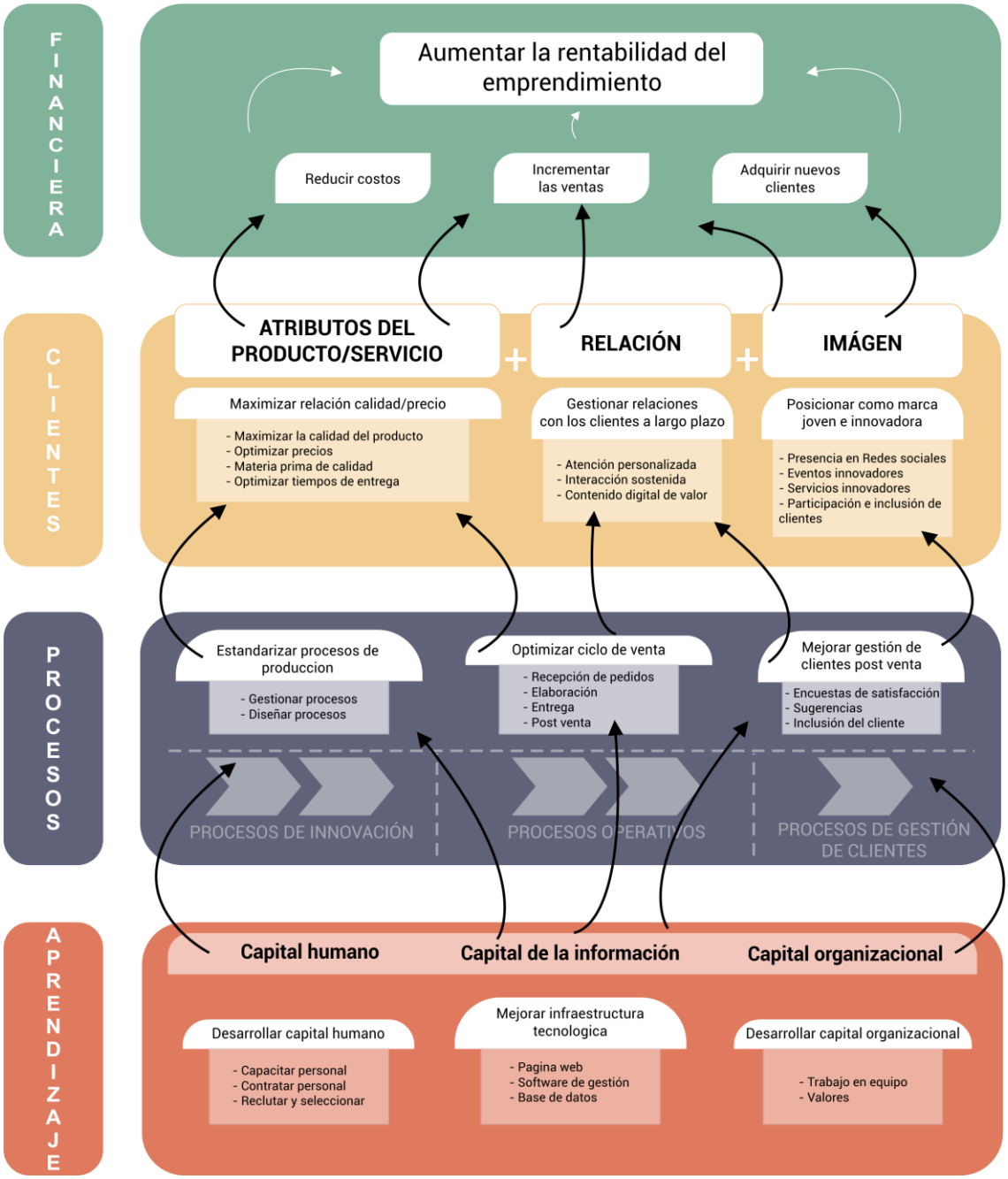


*Gráfico II. Fuente: Elaboración propia*

# Capítulo 7 - Cuadro de mando integral

| Perspectiva | Objetivo estratégico | Indicador | Peligro | Precaución | Meta |
|---|---|---|---|---|---|
| Financiera | Incrementar ventas | ROA | 29% | 30% - 49% | 50% |
| | | ROE | 9% | 10% - 29% | 30% |
| | Reducir costos | Margen de contribución | 49% | 50% - 99% | 100% |
| | | Margen operativo | 29% | 30% - 49% | 50% |
| | Adquirir nuevos clientes | Ingresos procedentes de nuevos clientes | 19% | 20% - 39% | 40% |
| | | % de recompra | 49% | 50% - 74% | 75% |
| Clientes | Maximizar relación precio/calidad | Volumen de ventas | $ 149.000 | $ 150000 - $ 249000 | $ 250.000 |
| | | Satisfacción del cliente | 79% | 80% - 94% | 95% |
| | Gestionar relaciones con los clientes a largo plazo | Índice de fidelidad de los clientes | 49% | 50% - 79% | 80% |
| | Posicionar como marca joven e innovadora | Índice de imagen de marca | Antigua | Novedosa | Joven e innovadora |
| Procesos internos | Estandarizar procesos de producción | Cumplimiento de los tiempo de producción de productos | Sujeto a cada proceso | Sujeto a cada proceso | Sujeto a cada proceso |
| | Optimizar ciclo de venta | Cumplimiento de los tiempos entre pedido y entrega | 5 días | 2 a 4 días | 1 día |
| | Mejorar gestión de clientes post venta | Número de quejas | 20% | 10% - 19% | 9% |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Aprendizaje y crecimiento** | **Desarrollar capital humano** | Índice de motivación | **29%** | **30% - 79%** | **80%** |
| | **Mejorar infraestructura tecnológica** | Inversión en I + D | **9%** | **10% - 19%** | **20%** |
| | **Desarrollar capital organizacional** | Índice de aprobación del trabajo en equipo | **Baja** | **Media** | **Alta** |

## Perspectivas

### Financiera

En el proceso de establecimiento como empresa formal, Dulce Espacio pretende transitar un camino hacia la expansión geográfica, en un principio, dentro del departamento de Maldonado. El objetivo financiero en este caso es el de aumentar la rentabilidad bruta en un 30% de la actual, que se sitúa en 100%.

La razón principal de la elección de tal objetivo surge de un análisis realizado que contempla la tendencia de la demanda histórica 6 meses hacia atrás, en conjunto con la incidencia del surgimiento de nuevos productos con mejor rentabilidad que han tenido éxito en la venta y la mejora en herramientas de producción.

| **Resultado bruto histórico** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Concepto | **Diciembre** | **Enero** | **Febrero** | **Marzo** | **Abril** | **Mayo** | **Junio** |
| Ingresos | $ 17.150,00 | $ 26.150,00 | $ 18.200,00 | $ 41.950,00 | $ 69.550,00 | $ 166.410,00 | $ 141.350,00 |
| Costos | -$ 7.240,00 | -$ 15.360,00 | -$ 10.720,00 | -$ 19.820,00 | -$ 35.450,00 | -$ 88.735,00 | -$ 71.540,00 |
| **Ganancia bruta** | **$ 9.910,00** | **$ 10.790,00** | **$ 7.480,00** | **$ 22.130,00** | **$ 34.100,00** | **$ 77.675,00** | **$ 69.810,00** |

*Tabla 1. Elaboración propia*

| Histórico de ventas en los primeros 7 meses | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Producto** | **Diciembre** | **Enero** | **Febrero** | **Marzo** | **Abril** | **Mayo** | **Junio** | **Total (u)** | **Precio** | **Total $** |
| **Tortas (u)** | 2 | 5 | 4 | 10 | 12 | 21 | 20 | 74 | $ 1.500,00 | **$ 111.000,00** |
| **Postres (u)** | 7 | 4 | 4 | 7 | 15 | 30 | 30 | 97 | $ 1.100,00 | **$ 106.700,00** |
| **Porciones (u)** | 0 | 15 | 10 | 40 | 111 | 287 | 80 | 543 | $ 150,00 | **$ 81.450,00** |
| **Mini postres (Cajas)** | 5 | 2 | 2 | 5 | 10 | 15 | 13 | 52 | $ 750,00 | **$ 39.000,00** |
| **Alfajores (u)** | 0 | 0 | 0 | 50 | 70 | 63 | 80 | 263 | $ 70,00 | **$ 18.410,00** |
| **Granola (kg)** | 0 | 10 | 8 | 10 | 10 | 12 | 10 | 60 | $ 600,00 | **$ 36.000,00** |
| **Días festivos (cajas)** | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 40 | 50 | 98 | $ 900,00 | **$ 88.200,00** |
| **Total** | 17 | 41 | 28 | 122 | 228 | 468 | 283 | **1187** | | **$ 480.760,00** |
| | **$ 17.150,00** | **$ 26.150,00** | **$ 18.200,00** | **$ 41.950,00** | **$ 69.550,00** | **$ 166.410,00** | **$ 141.350,00** | | | |

*Tabla 2. Elaboración propia*

Cabe destacar que, en los meses de diciembre y enero, Belén, la principal responsable del emprendimiento, estaba con otro trabajo, aparte de Dulce Espacio. A su vez, en febrero aumento su capacidad productiva y en mayo, se integró un colaborador al emprendimiento que le realiza los envíos a domicilio.

## Clientes

Desde la perspectiva de los clientes y de la propuesta de valor ofrecida, el enfoque se sitúa en mantener la actitud de mejora continua en la calidad y presentación de los productos, y principalmente, mejorar la comunicación con los clientes, aumentando los canales de comunicación y optimizando el actual. Cabe destacar que la casilla de mensajes de Instagram recibe entre 500 y 700 mensajes semanales, entre pedidos, agradecimientos, recomendaciones, preguntas técnicas, reacciones y ofrecimientos. A su vez, existe un gran porcentaje de clientes que compran y comparten su producto en sus redes sociales, lo que aporta y posiciona a la marca en segmentos del público objetivo juvenil.

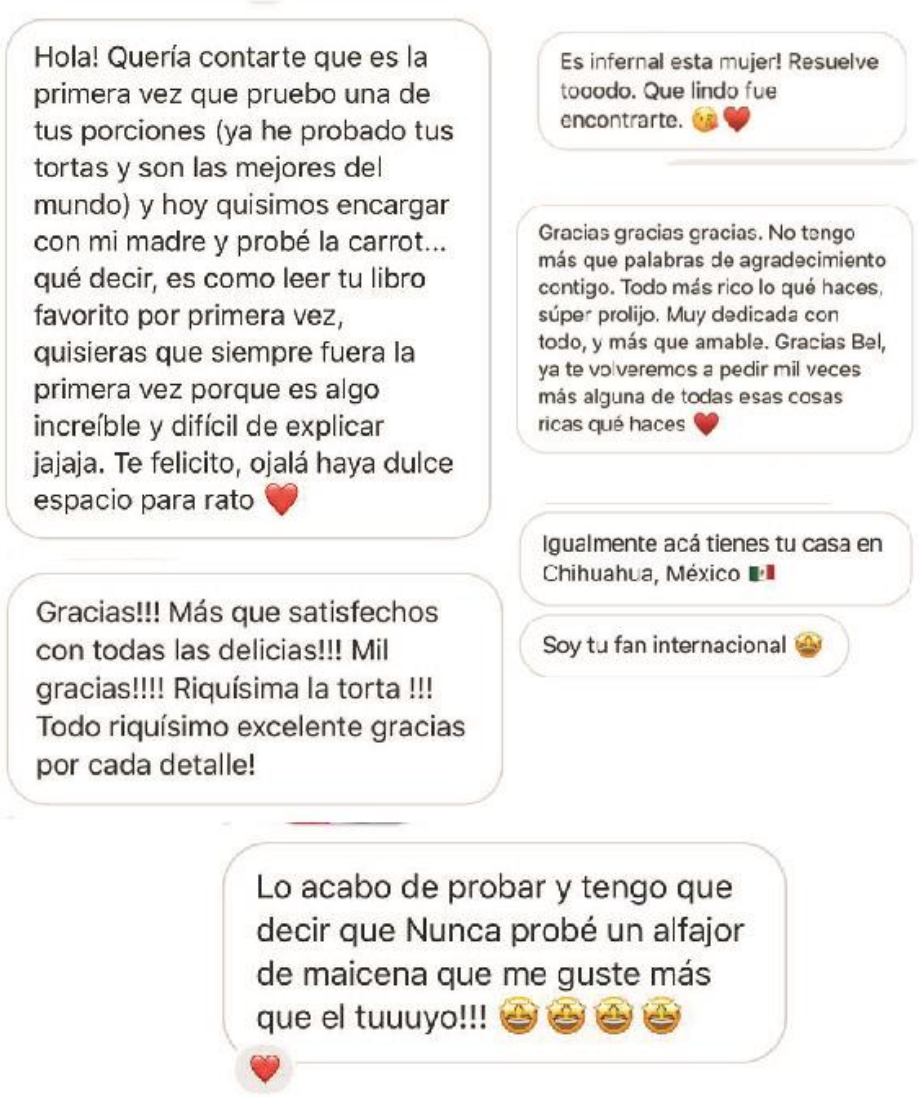


*Imagen XVI. Fuente: Redes sociales – Dulce Espacio*

**Procesos internos**

Desde la perspectiva de procesos internos destacar que los procesos de innovación son los que hasta el momento han permitido aumentar el alcance de las propuestas de Dulce Espacio, y a su vez, ha sido influencia directa en la generación de ideas y propuestas para atender a potenciales clientes en el rubro de servicios, particularmente con contenidos digitales. A su vez, la dedicación, la atención a los detalles y la implementación de un proceso de venta dinámico, han favorecido al aumento sostenido de este último tiempo. El argumento principal es que tal crecimiento empieza a demandar mayor capacidad y logística operativa, dificultando también los procesos de gestión de clientes.

**Aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento resulta la causa y el motivo principal para transitar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la estrategia. La contratación de personal toma un factor relevante para poder aumentar la capacidad productiva de la empresa, y también la utilización de la tecnología como herramienta para el suministro de datos y manejo de información relevante. Por otra parte, la implementación de la tecnología es factor clave en la apertura de líneas de negocios enfocadas en canales y servicios digitales

## Capítulo 8 - Objetivos estratégicos

- **Incrementar ventas**

Es uno de los objetivos estratégicos que configura las causas y efectos primordiales dentro de la perspectiva financiera para el cumplimiento del principal objetivo. El desafío principal está enfocado en la diversificación y generación de nuevas oportunidades de comercialización

- **Reducir costos**

El monitoreo y control de los egresos dentro de la administración financiera resulta clave para la toma de decisiones estratégicas en factores como la materia prima, mano de obra y negociación con proveedores.

- **Adquirir nuevos clientes**

La generación y ampliación de la cartera de clientes representa oportunidades de crecimiento financiero para toda la organización, no solo por la posibilidad de aumentar ingresos, sino también, por la posibilidad de disminuir los costos promedios de producción.

- **Maximizar relación calidad/precio**

Garantizar un producto de calidad a un precio razonable ha sido una ventaja estratégica de Dulce Espacio que le ha permitido dimensionar su alcance geográfico. Gestionar y mejorar los factores que configuran al producto resulta indispensable para garantizar productos que cumplan con los requisitos de los clientes

- **Optimizar ciclo de venta**

Establecer, controlar y mejorar el ciclo de venta operativo permitirá agregar valor no solo al producto, sino también al servicio prestado a los clientes. En este aspecto, el emprendimiento tiene un margen de mejora considerable.

- **Mejorar la gestión de clientes post venta**

El relacionamiento a largo plazo con los clientes y el alcance hacia nuevos segmentos de mercado es viable únicamente si logramos gestionar y maximizar el potencial en las comunicaciones con nuestros clientes y su inclusión como herramienta de mejora continua.

- **Desarrollar capital humano**

Resulta fundamental poder establecer un lugar de trabajo acorde a las necesidades de las personas que integren la empresa, brindando un espacio de desarrollo personal en conjunto con las herramientas necesarias para desempeñar la labor de la mejor manera posible

- **Mejorar infraestructura tecnológica**

La generación de información relevante es un aspecto primordial en toda organización, para Dulce Espacio se pretende utilizar la tecnología como herramienta clave en el manejo de datos para la gestión estratégica y la toma de decisiones claves.

- **Desarrollar capital organizacional**

Creemos que una empresa enfocada únicamente en la rentabilidad no es suficiente para la consecución de los objetivos. En este sentido, Dulce Espacio pretende crear su propia filosofía de negocios basada en los vínculos, la confianza, la libertad y autonomía.

# Capítulo 9 – Plan de acción

| Perspectiva | Objetivo estratégico | Indicador | Plan de acción | Responsable | Plazo |
|---|---|---|---|---|---|
| **Financiera** | **Incrementar ventas** | ROA | Controlar, monitorear y maximizar el rendimiento de los activos | Director administrativo | Mensual |
| | | ROE | Controlar, monitorear y maximizar la eficiencia productiva, operativa y financiera | Director administrativo | Mensual |
| | **Reducir costos** | Margen de contribución | Identificar y optimizar la gestión de los recursos de producción | Director administrativo | Mensual |
| | | Margen operativo | Identificar y optimizar la gestión de los recursos operativos y de administración | Director administrativo | Mensual |
| | **Adquirir nuevos clientes** | Ingresos procedentes de nuevos clientes | Impulsar actividades y promover campañas para la captación de nuevos clientes | Director administrativo | Mensual |
| | | % de recompra | Contactar a los clientes e investigar las causas por las cuales el cliente no volvió a comprar | Director administrativo | Mensual |
| **Clientes** | **Maximizar relación precio/calidad** | Volumen de ventas | Impulsar canales de venta y promover desarrollo de nuevos productos | Director administrativo | Mensual |
| | | Satisfacción del cliente | Investigar y gestionar la opinión de los clientes posterior a las ventas | Directora de comunicación | Mensual |
| | **Gestionar relaciones con los clientes a largo plazo** | Índice de fidelidad de los clientes | Analizar y hacer seguimiento de las compras y la interacción de los clientes con la empresa | Directora de comunicación | Semestral |
| | **Posicionar como marca joven e innovadora** | Índice de imagen de marca | Desarrollar y promover actividades que aporten al posicionamiento de la marca | Directora de comunicación | Semestral |
| **Procesos internos** | **Estandarizar procesos de producción** | Cumplimiento de los tiempo de producción de productos | Controlar y monitorear la duración de los procesos establecidos por producto | Directora operativa | Semanal |
| | **Optimizar ciclo de venta** | Cumplimiento de los tiempos entre pedido y entrega | Investigar, optimizar y mejorar el proceso que involucra desde la gestión de los pedidos hasta la entrega al cliente | Directora operativa | Mensual |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Mejorar gestión de clientes post venta** | Número de quejas | Contactar y establecer vías de comunicación con los clientes | Directora de comunicación | Mensual |
| **Aprendizaje y crecimiento** | **Desarrollar capital humano** | Índice de motivación | Promover e impulsar la confianza y el desarrollo personal dentro de la organización | Directora operativa | Mensual |
| | **Mejorar infraestructura tecnológica** | Inversión en I + D | Investigar e implementar el uso de herramientas tecnológicas en la gestión estratégica del emprendimiento | Director de tecnología | Semestral |
| | **Desarrollar capital organizacional** | Índice de aprobación del trabajo en equipo | Promover un ambiente de trabajo colaborativo y enfocado en los vínculos humanos. | Directora operativa | Mensual |

## Capítulo 10 - Presupuesto

Teniendo en cuenta los ingresos obtenidos durante los últimos dos meses y considerando la redefinición de tareas entre el área operativa y área estratégica, se proyecta una estimación de las ventas de Dulce Espacio para los próximos 6 meses aumentando su capacidad productiva en un 50% proyectando un crecimiento del 10% en la producción mensual, y luego una estimación de ventas para el siguiente semestre con un aumento de capacidad productiva de 150% con la misma tendencia de crecimiento, para este último periodo se tendrá en cuanta la incorporación de otro auxiliar de pastelería.

| Previsión de ventas para los próximos 6 meses | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Julio** | **Agosto** | **Setiembre** | **Octubre** | **Noviembre** | **Diciembre** | **Precio** |
| **Tortas (u)** | 30 | 33 | 36 | 40 | 44 | 48 | $ 1.800,00 |
| **Postres (u)** | 45 | 50 | 54 | 60 | 66 | 72 | $ 1.200,00 |
| **Porciones (u)** | 120 | 132 | 145 | 160 | 176 | 193 | $ 180,00 |
| **Mini postres (Cajas)** | 20 | 21 | 24 | 26 | 29 | 31 | $ 900,00 |
| **Alfajores (u)** | 120 | 132 | 145 | 160 | 176 | 193 | $ 90,00 |
| **Granola (kg)** | 15 | 17 | 18 | 20 | 22 | 24 | $ 700,00 |
| **Días festivos (cajas)** | 75 | 5 | 5 | 5 | 5 | 113 | $ 1.000,00 |
| **Total $** | **$ 243.450,00** | **$ 190.295,00** | **$ 208.824,50** | **$ 229.206,95** | **$ 251.627,65** | **$ 383.790,41** | |

*Tabla 3. Elaboración propia*

| Costos fijos para los próximos 6 meses | |
|---|---|
| Sueldo Belén | $ 50.000,00 |
| Sueldo Administrativo | $ 30.000,00 |
| Sueldo auxiliar de pastelería | $ 30.000,00 |
| Alquiler | $ 12.000,00 |
| Gastos de electricidad y agua | $ 8.000,00 |
| **Total** | **$ 130.000,00** |

*Tabla 4. Elaboración propia*

| Costos variables para los próximos 6 meses | |
|---|---|
| 40% de los ingresos por venta | **Monto** |
| Julio | $ 97.380 |
| Agosto | $ 76.118 |
| Setiembre | $ 83.530 |
| Octubre | $ 91.683 |
| Noviembre | $ 100.651 |
| Diciembre | $ 153.516 |

*Tabla 5. Elaboración propia*

| Estado de resultados proyectado para los próximos 6 meses | |
|---|---|
| Ingresos | $ 1.507.194,50 |
| Costos de venta | -$ 602.878 |
| **Margen bruto** | **$ 904.316,70** |
| Costos fijos | -$ 660.000,00 |
| Otros gastos | -$ 33.000,00 |
| **Resultado operativo** | **$ 211.316,70** |
| Gastos financieros | 0 |
| **UAI** | **$ 211.316,70** |
| IRAE | -$ 52.829,18 |
| **UDI** | **$ 158.487,53** |

*Tabla 6. Elaboración propia*

Por otra parte, la previsión de ventas para el siguiente semestre perteneciente a la primera mitad del año 2021 no solamente tiene en cuenta el aumento en la capacidad productiva, sino también la generación de ingresos por servicios prestados con un crecimiento mensual del 10%.

| Previsión de ventas primer semestre 2021 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Enero** | **Febrero** | **Marzo** | **Abril** | **Mayo** | **Junio** | **Precio** |
| **Tortas (u)** | 72 | 76 | 80 | 84 | 88 | 92 | $ 1.500,00 |
| **Postres (u)** | 109 | 114 | 120 | 126 | 132 | 139 | $ 1.100,00 |
| **Porciones (u)** | 290 | 304 | 320 | 336 | 352 | 370 | $ 150,00 |
| **Mini postres (Cajas)** | 47 | 49 | 52 | 55 | 57 | 60 | $ 750,00 |
| **Alfajores (u)** | 290 | 304 | 320 | 336 | 352 | 370 | $ 70,00 |
| **Granola (kg)** | 36 | 38 | 40 | 42 | 44 | 46 | $ 600,00 |
| **Días festivos (cajas)** | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 50 | $ 900,00 |
| **Servicios** | $ 10.000 | $ 11.000 | $ 12.100 | $ 13.310 | $ 14.641 | $ 16.105 | |
| | **$ 363.638,44** | **$ 382.095,36** | **$ 401.525,13** | **$ 421.981,38** | **$ 475.020,95** | **$ 506.704,05** | |

*Tabla 7. Elaboración propia*

| Costos fijos para el primer semestre 2021 | | |
|---|---|---|
| | **Mensual** | **Semestral** |
| Sueldo Belén | $ 40.000,00 | $ 240.000,00 |
| Sueldo Administrativo | $ 25.000,00 | $ 150.000,00 |
| Sueldos auxiliar de pastelería | $ 50.000,00 | $ 300.000,00 |
| Alquiler | $ 12.000,00 | $ 72.000,00 |
| Gastos de electricidad y agua | $ 8.000,00 | $ 48.000,00 |
| **Total** | **$ 135.000,00** | **$ 810.000,00** |

*Tabla 8. Elaboración propia*

| Costos variables para el primer semestre 2021 | |
|---|---|
| 40% de los ingresos por venta | **Monto** |
| Enero | $ 145.455 |
| Febrero | $ 152.838 |
| Marzo | $ 160.610 |
| Abril | $ 168.793 |
| Mayo | $ 190.008 |
| Junio | $ 202.682 |

*Tabla 9. Elaboración propia*

| Estado de resultados proyectado para el primer semestre de 2021 | |
|---|---|
| Ingresos | $ 2.550.965,31 |
| Costos de venta | -$ 1.020.386 |
| **Margen bruto** | **$ 1.530.579,18** |
| Costos fijos | -$ 810.000,00 |
| Otros gastos | -$ 40.500,00 |
| **Resultado operativo** | **$ 680.079,18** |
| Gastos financieros | 0 |
| **UAI** | **$ 680.079,18** |
| IRAE | -$ 170.019,80 |
| **UDI** | **$ 510.059,39** |

*Tabla 10. Elaboración propia*

## Control presupuestario

Teniendo en cuenta la dimensión del emprendimiento y la capacidad de manejo administrativo actual, se sugieren establecer un procedimiento de control simple que permita monitorear, controlar e identificar las posibles desviaciones surgidas a partir de la previsión de ventas y resultados del ejercicio.

A partir del rendimiento operativo se debe cuantificar las desviaciones correspondientes a lo previsto y clasificar esas desviaciones, en un segundo orden analizar sus causas y efectos, y posteriormente aplicar acciones correctivas que permitan optimizar el rendimiento a futuro.

Para clasificar las desviaciones se recomienda diferenciar según su naturaleza, es decir, desviaciones de ventas, desviaciones de costos variables, y desviaciones de costos fijos. Consecuentemente, su cuantificación a través de la comparación según lo previsto y lo efectivamente sucedido, y en tercer orden aplicar herramientas de gestión de mejora para optimizar los procesos.

## Capítulo 11 - Control de gestión

El control de la gestión de Dulce Espacio en la actualidad poco se asemeja al control que pueda llevar adelante una organización establecida por departamentos y que demande manual de procesos operativos, administrativos y financieros. En tal sentido, la determinación del control de gestión del emprendimiento surge como punto de partida para la organización transversal de la empresa y lo que pretende configurar para acentuar un camino de crecimiento sostenido hacia el futuro, y autónomo en su directriz.

La reciente incorporación del colaborador ha permitido desglosar información válida para la toma de decisiones desde el punto organizacional. Esto significa que las decisiones ya no solo serán tomadas en cuenta por el rendimiento operativo y comercial de los productos, sino, enfocado en otros aspectos individuales a cada proceso y cada producto, que demuestran factores de rentabilidad y rendimiento claves a la hora de impulsar la estrategia.

De esta manera, se aconseja abordar cada nivel del control de gestión como una secuencia de hitos que se desarrollaran en la medida que el emprendimiento adquiere mayor dimensión.

*Gráfico III. Fuente: Elaboración propia.*

Los componentes a tener en cuenta para el control del emprendimiento y su gestión parten del control de las operaciones, a lo que podríamos denominar como el corazón de la empresa. Belén, quien se encarga de que la operativa se lleve a cabo de la mejor manera posible, establece pautas para organizar su trabajo. Algunas de estas son las

compras de materia prima semanales, la gestión de la agenda de pedidos con diez días de anticipación, la producción de porciones que se venden en días específicos y por último, variedad de alfajores, galletas y granola artesanal que se comercializa esporádicamente debido a su falta de capacidad de producción y capital humano, siendo que la demanda es constante.

Con el objetivo de consolidar esta perspectiva, se sugiere atender aquellos aspectos meramente operativos y delinear vías de acción que permita delegar tareas en su colaborador administrativo que no necesariamente son operativas como las compras de materia prima, pero que al momento aún son ejecutadas por Noguez.

*Gráfico IV. Fuente: Elaboración propia.*

Por otra parte, los procesos informativos y contables han sido abordados por la persona que recientemente se ha incorporado, quien ha establecido planillas de control desde el punto de vista de los ingresos y egresos, discriminado por su naturaleza de modo que la información sea accesible y comprensible. Además, se ha comenzado con el análisis exhaustivo de los costos que insume cada producto desde el punto de vista de la mano de obra, los recursos y el tiempo que determina la fabricación de los productos finales. De esta manera se pretende generar información relevante para optimizar los objetivos operativos y maximizar la capacidad de producción y de trabajo disponible en la actualidad.

Cabe destacar que Dulce Espacio, con sus intenciones de crecimiento en el corto plazo, se ha contactado con un estudio de asesores financieros que servirán de apoyo en la toma de decisiones contables y financieras de la empresa.

*Gráfico V. Fuente: Elaboración propia.*

Con respecto a los componentes económicos y financieros que requieren del control de gestión, Dulce Espacio ha generado información suficiente en los últimos meses como para iniciar acciones que favorezcan al crecimiento sostenido y la administración estratégica del emprendimiento. Sin lugar a duda, tal información ha de ser ordenada y gestionada con el objetivo de dar respuesta a las necesidades que la misma empresa ha generado desde el punto de vista operativo y contable. Resulta indispensable comenzar a proyectar previsiones y lineamientos que sirvan de respaldo para el camino de crecimiento que se pretende abordar.

En este nivel de gestión, la asesoría financiera también adquiere importancia, ya que en su articulación se buscara el crecimiento de la empresa a través del acceso a crédito y apalancamiento financiero.

*Gráfico VI. Fuente: Elaboración propia.*

El control de las estrategias supone un hito nuevo dentro de la gestión de Dulce Espacio, puesto que, se pretende implementar este mismo trabajo académico en busca de la mejor vía de desarrollo teniendo en cuenta los factores externos a nivel genérico, los

factores del mercado y la articulación con las fortalezas presentes y debilidades que están presentes en la empresa. Desarrollar el control estratégico no supone un proceso de manual ni con reglas establecidas, sino que sugiere lineamientos que permitan alcanzar los objetivos de la manera más eficiente posible. Cabe destacar que debe ser un proceso iterativo, de reasignación, y reformulación a través del tiempo para que Dulce Espacio logre consolidarse y ubicarse en sitios de privilegio dentro del mercado. Su colaborador actual es quien se encargara de desglosar paso a paso las sugerencias realizadas por nuestro juicio de valor.

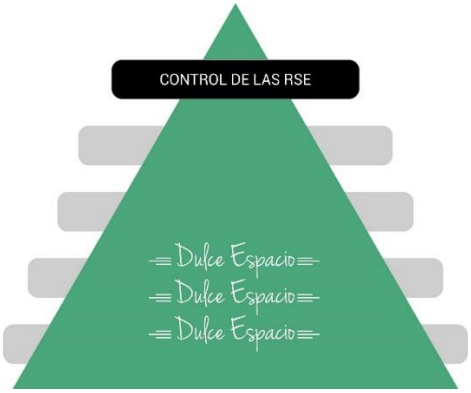


*Gráfico VII. Fuente: Elaboración propia.*

Por último, el control de las responsabilidades sociales supone un aspecto que, según la perspectiva de Belén, debe formar parte de una filosofía de empresa, de políticas enmarcadas en un entorno de colaboración interna y de ayuda mutua. La conciencia social, el aspecto humano, los vínculos, la solidaridad y el desarrollo personal son aspectos que la cultura del emprendimiento aboga por impulsar, mantener y mejorar. Actualmente, Dulce Espacio se ha preocupado por el impacto que genera en su pequeño entorno como empresa, y también de sus productos, ya que ha cambiado drásticamente su diseño de empaquetamiento hacia materiales amigables con el medio ambiente y también desarrolla prácticas de ayuda alimenticia con los sobrantes de comida. Si bien estas prácticas no atribuyen directamente a la responsabilidad social, si aporta a la concientización social que se quiere transmitir hacia dentro de la organización, más aún a futuro.

## Sección V - Conclusiones y aprendizajes

Como primera objeción, a través del análisis realizado se observa un emprendimiento con un potencial significativo y con valor agregado sustancial que lo proyecta hacia vías de crecimiento exponencial dentro del rubro de la pastelería a nivel nacional. Dulce espacio y su capital humano actual parecen estar dispuestos a abordar el emprendimiento desde una nueva perspectiva empresarial. Es decir, Belén, principal responsable, transmite humanidad, fuerte adhesión a los vínculos y amor al prójimo a través de la marca, aspectos que definen el modo en el que se pretende establecer una cultura de trabajo alineada al desarrollo personal y enfocado en las competencias personales.

La estructura de trabajo desarrollada le proporcionara las herramientas necesarias para consolidar el crecimiento comercial y alcanzar factores de diferenciación a través de la diversificación de su cartera de productos y, a su vez, con el fortalecimiento de la identidad de marca y su posicionamiento dentro del mercado.

Se sugiere priorizar y ordenar los avances a corto, mediano y largo plazo teniendo en consideración la escalabilidad del proyecto y la posibilidad de alinearse hacia las nuevas tendencias de la alimentación a nivel internacional. A su vez, fortalecer su accionar a través de la inspiración y la creación del sentido de pertenencia transversal a todo el emprendimiento.

Habiendo analizado el emprendimiento desde diversos puntos de vista, Dulce Espacio deja la enseñanza y el aprendizaje de un camino de superación derivado de una idea de negocio que no se proyecta desde sus productos o rentabilidad, sino que, intenta llegar a sus clientes a través de su razón de ser, factor que ha permitido generar fidelidad e identidad de marca por la cual sus clientes se sienten identificados.

Personalmente, la experiencia de haber conocido, investigado y trabajado con la realidad de un emprendimiento exitoso en sus inicios, reafirma conocimientos académicos y proporciona una visión práctica de la realidad del mercado uruguayo. Como aspectos a destacar, la demostración de que, si bien los aspectos formales de una

idea de negocio deben ser desarrollados, el factor más importante para su evolución es la puesta en práctica de la propuesta de valor.

Para finalizar, destacar la inspiración que generó trabajar con Belén, quien supo delegar y brindar la confianza para poder desarrollar el trabajo con información fiable, relevante y con la libertad de proponer lo que realmente necesita el emprendimiento, dejando de lado los gustos y egos personales. Dulce espacio tiene todas las condiciones para poder posicionarse en el mundo de la pastelería nacional e internacional.

# Sección VI - Referencias bibliográficas

Escuela de negocios europea de Barcelona (2020) – *Cuadro de mando integral*. Artículo académico.

Eslava, José de Jaime (2013) – *La gestión del control de la empresa*. Editorial ESIC

Kaplan & Norton (2004) – *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan & Norton (2008) – *The execution Premium*. Boston: Harvard Business Press

Thompson, Arthur. Gamble, John. Peteraf, Margaret. Strichland, A.J. (2012) – *Administración estratégica (18ª edición).* Editorial: Mc Graw Hill

Pacheco Coello, Carlos Enrique (2015) – Presupuestos - un enfoque gerencial. Instituto mexicano de contadores públicos. Ciudad de México, D.F

## Páginas web consultadas

1. Banco mundial (2019, octubre) El Banco Mundial en Uruguay. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Banco Mundial, sitio web: https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview

2. Anteproyecto de Ley de urgente consideración (2020). Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Lacalle Pou, sitio web: https://lacallepou.uy/

3. Javier Toledo (2020, abril). Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Radio Monte Carlo, sitio web: https://www.radiomontecarlo.com.uy/2020/04/14/nacionales/fmi-economia-uruguaya-caera-3-este-ano-pero-crecera-5-en-2021/

4. Diario El País (2020, abril) ¿Cuáles son las nuevas proyecciones para Uruguay en actividad, dólar, déficit e inflación tras el coronavirus? Recuperado el 15 de mayo

de 2020, de Diario El País, sitio web: https://negocios.elpais.com.uy/noticias/son-nuevas-proyecciones-uruguay-actividad-dolar-deficit-inflacion-coronavirus.html

5. OPP (2019, marzo) Relación entre el ingreso de los hogares y el producto. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de OPP, sitio web: https://www.opp.gub.uy/

6. CNN en español, (2019, marzo) Uruguay es el principal exportador de software per cápita en América Latina. Recuperado el 15 de mayo de 2020 de CNN en español, sitio web: https://cnnespanol.cnn.com/video/uruguay-principal-exportador-per-capita-industria-del-software-pkg-dario-klein-mercado-sur/

7. Uruguay XXI (2019, diciembre) Uruguay: Una revolución tecnológica en poco más de una década. Recuperado el 15 de mayo 2020, en Uruguay XXI, sitio web: https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-una-revolucion-tecnologica-en-poco-mas-de-una-decada/

8. Maldonado Noticias (2020, febrero) La quinta edición de "América Business Forum" será el viernes 7 de febrero en Punta del Este. Recuperado el 15 de mayo de 2020, en Maldonado Noticias, sitio web: https://maldonadonoticias.com/beta/empresariales/16493-la-5%C2%AA-edici%C3%B3n-de-%E2%80%9Camerica-business-forum%E2%80%9D-ser%C3%A1-el-viernes-7-de-febrero-en-punta-del-este.html

9. Portal de Presidencia (2019, octubre) Agencia internacional ubica a Uruguay como líder de América Latina en producción de energía eólica y solar. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Portal de Presidencia, sitio web: https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/energia-uruguay-otegui-miem

# Sección 7 - Anexos

## Indicadores

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **FIN.01.01** | ROA | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Incrementar ventas | | |
| | | | |
| **Descripción** | Describe la rentabilidad de los activos | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Utilidades\ antes\ de\ impuestos\ e\ intereses}{Activo\ total}\ x\ 100$ | **Fuente de información** | Estado de resultados |
| **Unidad de medida** | % | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director administrativo | **Evaluación** | Director administrativo |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **FIN.01.02** | ROE | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Incrementar ventas | | |
| | | | |
| **Descripción** | Describe la rentabilidad sobre el patrimonio | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Beneficio\ neto}{Patrimonio}\ x\ 100$ | **Fuente de información** | Estado de resultado |
| **Unidad de medida** | % | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director administrativo | **Evaluación** | Director administrativo |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **FIN.02.01** | Margen de contribución | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Reducir costos | | |
| | | | |
| **Descripción** | Identifica la incidencia de los costos variables de producción en la utilidad bruta | | |
| **Regla de cálculo** | MC = Ingresos totales – Costos variables | **Fuente de información** | Estado de resultados |
| **Unidad de medida** | U.M | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director administrativo | **Evaluación** | Director administrativo |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **FIN.02.02** | Margen operativo | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Reducir costos | | |
| | | | |
| **Descripción** | Identifica la incidencia de los costos operativos en el resultado operativo | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Beneficio\ operativo}{Ventas}$ x 100 | **Fuente de información** | Estado de resultados |
| **Unidad de medida** | % | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director administrativo | **Evaluación** | Director administrativo |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **FIN.03.01** | Ingresos procedentes de nuevos clientes | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Adquirir nuevos clientes | | |
| | | | |
| **Descripción** | Cuantifica la cantidad de ventas procedentes de clientes que compran por primera vez | | |
| **Regla de cálculo** | Ventas de nuevos clientes | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | Nº de ventas | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director administrativo | **Evaluación** | Director administrativo |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **FIN.03.02** | % de recompra | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Adquirir nuevos clientes | | |
| | | | |
| **Descripción** | Identifica la cantidad de clientes que vuelven a comprar | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Cantidad\ de\ clientes\ que\ vuelven\ a\ comprar}{Cantidad\ de\ clientes}\ x\ 100$ | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | Nº de ventas | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director administrativo | **Evaluación** | Director administrativo |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **CLI.01.01** | Volumen de ventas | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Maximizar relación precio/calidad | | |
| | | | |
| **Descripción** | Maximiza la proporción de calidad para los precios establecidos | | |
| **Regla de cálculo** | Nº de ventas por producto | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | Nº de ventas | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director administrativo | **Evaluación** | Director administrativo |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **CLI.01.02** | Satisfacción del cliente | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Maximizar relación precio/calidad | | |
| | | | |
| **Descripción** | Permite identificar el cumplimiento de expectativas de los clientes | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Clientes\ satisfechos}{Clientes\ totales}\ x\ 100$ | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | % | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Directora de comunicación | **Evaluación** | Directora de comunicación |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **CLI.02.01** | Índice de fidelidad de los clientes | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Gestionar relaciones con los clientes a largo plazo | | |
| | | | |
| **Descripción** | Cuantifica la interacción de los clientes con la empresa | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Clientes\ que\ interactuan\ con\ la\ marca}{Clientes\ totales}\ x\ 100$ | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | % | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Directora de comunicación | **Evaluación** | Directora de comunicación |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **CLI.03.01** | Índice de imagen de marca | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Posicionar como marca joven e innovadora | | |
| | | | |
| **Descripción** | Permite realizar un seguimiento de las percepciones de nuestros clientes con la marca | | |
| **Regla de cálculo** | Estudio de mercado | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | % | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Directora de comunicación | **Evaluación** | Directora de comunicación |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **PRO.01.01** | Cumplimiento de los tiempos de producción de productos | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Estandarizar procesos de producción | | |
| | | | |
| **Descripción** | Permite controlar la ejecución de los procesos y el cumplimiento de estándares | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Procesos\ ejecutados\ en\ tiempo}{Procesos\ totales}\ x\ 100$ | **Fuente de información** | Área operativa |
| **Unidad de medida** | % | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director operativa | **Evaluación** | Directora operativa |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **PRO.02.01** | Cumplimiento de los tiempos entre pedido y entrega | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Optimizar ciclo de ventas | | |
| | | | |
| **Descripción** | Permite controlar y monitorear los tiempos en el ciclo de venta | | |
| **Regla de cálculo** | $\frac{Pedidos\ entregados\ a\ tiempo}{Pedidos\ totales}\ x\ 100$ | **Fuente de información** | Área operativa |
| **Unidad de medida** | Días | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Directora operativa | **Evaluación** | Directora operativa |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **PRO.03.01** | Número de quejas | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Mejorar gestión de clientes post venta | | |
| | | | |
| **Descripción** | Permite cuantificar y accionar sobre el número de quejas recibidas | | |
| **Regla de cálculo** | | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | Nº de quejas | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Directora de comunicación | **Evaluación** | Directora de comunicación |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **APR.01.01** | Índice de motivación | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Desarrollar capital humano | | |
| | | | |
| **Descripción** | Permite cuantificar la motivación del personal con la empresa | | |
| **Regla de cálculo** | Nº de quejas recibidas | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | Nº de quejas | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Directora operativa | **Evaluación** | Directora operativa |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **APR.02.01** | Inversión en I + D | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Mejorar infraestructura tecnológica | | |
| | | | |
| **Descripción** | Establece parámetros de inversión | | |
| **Regla de cálculo** | Gasto en I + D | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | $ | **Frecuencia de cálculo** | Semestral |
| **Responsables del indicador** | Director de tecnología | **Evaluación** | Director de tecnología |
| **Comentarios** | | | |

| Código | Indicador | Fecha de actualización | |
|---|---|---|---|
| **APR.03.01** | Índice de aprobación del trabajo en equipo | **31/7/2020** | |
| | | | |
| **Objetivo estratégico al que está asociado** | Desarrollar capital organizacional | | |
| | | | |
| **Descripción** | Establece lineamientos de trabajo colaborativos | | |
| **Regla de cálculo** | Encuestas | **Fuente de información** | Sistema informático |
| **Unidad de medida** | - | **Frecuencia de cálculo** | Mensual |
| **Responsables del indicador** | Director operativo | **Evaluación** | Director operativo |
| **Comentarios** | La información pretende obtenerse a través de encuestas | | |