



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPLEMENTACION DE UN MODELO
ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE VENTAS DE LA POLLERÍA 3 REYES
– TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autora:

Lizeth Gladys Saca Sanchez

Asesor:

Mg. Edward Vega Gavidia

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios , a mi madre , a mi padre
a mi abuelita que en paz descance,
a mis hermanos por su constante apoyo
tanto en lo académico como en lo personal.

AGRADECIMIENTO

A los profesores de la carrera de Ingeniería Empresarial;
por el apoyo constante y por brindarme
la información y herramientas necesarias
durante mi carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	42
CAPÍTULO III. RESULTADOS	49
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	128
REFERENCIAS.....	132
ANEXOS.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente – Modelo estratégico	40
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Independiente – Gestión de Ventas	41
Tabla 3: Determinación de la Muestra para datos finitos.....	43
Tabla 4: Descripción de la técnica de entrevista.....	44
Tabla 5: Descripción de la técnica del Check List.....	45
Tabla 6: Descripción de la técnica de la encuesta NPS	46
Tabla 7: Crecimiento de las ventas – Pre Test	49
Tabla 8: Retorno de las ventas – Pre Test.....	50
Tabla 9: Satisfacción de los clientes – Pre Test	51
Tabla 10: Tiempo reducido en la atención de clientes.....	52
Tabla 11: Tiempo de adaptación de la estrategia – Pre Test	53
Tabla 12: Procesos alineados con los objetivos	54
Tabla 13: Proceso de atención de pedidos – Pre Test	55
Tabla 14: Eficiencia del proceso de servicio – Pre Test.....	56
Tabla 15: % Personal que cumple con el el perfil.....	56
Tabla 16: Capacidad de respuesta – Pre Test.....	57
Tabla 17: Satisfacción respecto al producto	57
Tabla 18: Resumen del Análisis AMOFHIT	67
Tabla 19: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	68
Tabla 20: Identificación de clientes según criterios de segmentación	70
Tabla 21: Matriz de Perfil Competitivo del sector de la Pollería Los 3 Reyes	74
Tabla 22: Leyenda de la Matriz de perfil competitivo.....	75
Tabla 23: Resumen del Análisis Peste-C.....	84
Tabla 24: Matriz de evaluación de factores externos - MEFE	85
Tabla 25: Objetivos establecidos	87
Tabla 26: Matriz PEYEA.....	88
Tabla 27: Estabilidad del entorno.....	89
Tabla 28: Fuerza financiera.....	89
Tabla 29: Ventaja competitiva	89
Tabla 30: Fuerza de la industria.....	90
Tabla 31: Resultado de la Matriz PEYEA	90
Tabla 32: Eje vectorial.....	91
Tabla 33: Matriz ERIC	94
Tabla 34: Matriz FODA.....	96
Tabla 35: Descripción de estrategias planteadas	98
Tabla 36: MCPE de la Pollería Tres Reyes	99

Tabla 37: Selección de estrategias	103
Tabla 38: Perspectivas del negocio	108
Tabla 39: Cuadro de Mando Integral	109
Tabla 40: Crecimiento de las ventas – Post Test.....	110
Tabla 41: Retorno de las ventas – Post Test.....	111
Tabla 42: Satisfacción de los clientes – Post Test.....	112
Tabla 43: Tiempo reducido en la atención de clientes.....	113
Tabla 44: Tiempo de adaptación de la estrategia – Post Test.....	114
Tabla 45: Procesos alineados con los objetivos – Post Test.....	115
Tabla 46: Participación de las ventas – Post Test	116
Tabla 47: Eficiencia del proceso de servido – Post Test	117
Tabla 48: % Personal que cumple con el el perfil – Post Test.....	117
Tabla 49: Capacidad de respuesta – Post Test.....	118
Tabla 50: Satisfacción respecto al producto – Post Test.....	118
Tabla 51: Presupuesto de investigación	124
Tabla 52: Presupuesto de la implementación del modelo estrategico.....	124
Tabla 53: Estimación del flujo de Caja Proyectado.....	125
Tabla 54: Indicadores de Evaluación económica.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estadística Subsector Restaurantes.....	11
Figura 2: Planemiento Estratégico	26
Figura 4: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter – Elementos.....	29
Figura 5: Matriz de Perfil Competitivo	30
Figura 6: Matriz EFE	31
Figura 7: Matriz AMOFHIT	32
Figura 8: Matriz MEFI.....	33
Figura 9: Matriz FODA	34
Figura 10: Matriz PEYEA	34
Figura 11: Matriz de Participación de Mercado.....	35
Figura 12: Etapas del Proceso de Ventas.....	37
Figura 13: Diseño metodológico de la investigación.....	42
Figura 14: Crecimiento de las ventas – Pre Test.....	49
Figura 15: Retorno de las ventas – Pre Test	50
Figura 16: Proceso de atención de pedidos – Pre Test.....	55
Figura 17: Modelo del Modelo Estrategico a implementar en la Pollería Tres Reyes Fuente: Elaboración propia	58
Figura 18: Logotipo de la empresa	59
Figura 19: Propuesta de la estructura organizacional	61
Figura 20: Mapa de Procesos	62
Figura 21: Proceso de compras propuesto	63
Figura 22: Proceso de atención al cliente propuesto	64
Figura 23: Proceso de producción propuesto	65
Figura 24: Análisis AMOFHIT Fuente: Elaboración propia	66
Figura 25: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	72
Figura 26: Cuadrante de la Matriz PEYEA.....	92
Figura 27: Matriz Interna- Externa.....	93
Figura 28: Plan de acción del fortalecimiento de competencia.....	104
Figura 29: Plan de acción del desarrollo de innovación en el servicio	105
Figura 30: Plan de acción de la creación de estrategias	106
Figura 31: Plan de acción de transmitir seguridad y tranquilidad a los clientes	107
Figura 32: Mapa estratégico propuesto	108
Figura 33: Crecimiento de las ventas – Post Test	110
Figura 34: Retorno de las ventas – Post Test.....	111
Figura 35: Participación de las ventas – Post Test.....	116
Figura 36: Estimación de Costo Promedio Ponderado de Capital.....	123
Figura 37: Flujo de Caja Proyectoado.....	126

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la influencia del modelo estratégico en la gestión de ventas de la Pollería 3 Reyes en Trujillo en el año 2019. El diseño de la investigación es Pre-experimental, porque se evalúan dos escenarios pre y post test, como consecuencia de la manipulación de la variable dependiente (gestión de ventas). La muestra está constituida por 317 clientes. Como instrumentos se utilizó al cuestionario y a la ficha de recolección de datos, los cuales fueron validados a través del juicio de expertos. Dentro de los principales resultados se tiene que, en el indicador de la satisfacción de clientes referido a los productos consumidos, luego de la implementación del modelo estratégico de un total de 1375 clientes registrados de Agosto a Noviembre del 2019 un 93% está satisfecho en un rango de 9 a 10 (promotores) con lo consumido en la pollería, un 4% califica al producto en un rango del 8 al 7 (pasivos) y solo el 3% son detractores. En este sentido se utilizó la T-Student, para validar las hipótesis, el cual tuvo un valor $p=0.023 < 0.05$ (siendo estadísticamente significativo). Finalmente, la evaluación económica resulta ser viable, ya que se obtiene un VAN de S/1,917.38 una TIR 12.01% y un IR de 0.51céntimos.

Palabras clave: Modelo estratégico, gestión de ventas, estrategia, matriz foda

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, las empresas a través de la globalización se han ido amoldando al cambio empresarial que requiere el mercado, tanto nacional como internacional; dentro de ellas se exige niveles de innovación, mejora continua, manejo de sus procesos e integración de sus áreas. Por ello, el sector gastronómico hoy en día toma más conciencia y desarrollan el tema de innovación para poder cumplir con los objetivos planteados y eliminando los cuellos de botella que todo negocio presenta y poder enfrentar una ventaja competitiva del día a día.

Según Fernández (2004) sostuvo: La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Del mismo modo Peñafiel (2017) "Un plan estratégico permite competir de manera fructífera para mejorar el desempeño y hacer crecer el negocio de una manera diferente, debido que los competidores no lo realizan y para ello se necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva".

En el entorno global, la gastronomía se encuentra en la etapa de desarrollo gracias a las franquicias internacionales que se realiza cada año, este crecimiento se da por la constante innovación dentro del mercado con lo último de la innovación en sus procesos, en la cartera de productos, etc. Para ello se debe desarrollar una buena planificación y así poder alcanzar los objetivos de largo plazo de toda empresa; y lograr satisfacer las necesidades de ambas partes, tanto de la empresa como del cliente.

Prado (2018) cita a Álvarez (2014) quien sostuvo que: El crecimiento ha sido tan grande que en algunos países que se ha convirtiendo en parte fundamental de la vida cotidiana y de la economía de los países, tales como Francia, España, Perú y México. Este Crecimiento crea nuevas crisis de tipo organizacional administrativo y financiero, por la falta de un plan estratégico enfocado a la gestión del cliente, estos planes tienden a priorizar al cliente, esto ayudará al incremento de las ventas y fidelizar a nuestros clientes, es por ello que los modelos estratégicos logran no solo tener objetivos claros sino los procesos establecidos en base a metas.

El mercado cambiante y la globalización son dos puntos críticos de desarrollo para toda empresa, es por ello que los países que están en vía de desarrollo y subdesarrollo han tenido que transcurrir al cambio empresarial, trabajar en base a objetivos y planes de acción.

En el Perú la gastronomía peruana es un boom a nivel Latinoamericano como el mejor en su sector; como sostuvo Castillo (2012) en nuestro país, la estrategia todavía no es asimilada totalmente en la cultura empresarial. Las continuas crisis que hemos vivido han impedido la visión del largo plazo. Ahora mismo las empresas se están enfocando a la reducción de costos.

Es por ello que las grandes empresas, para lograr sus objetivos se enfocan en desarrollar estrategias tanto interna como externa, es así que un modelo estratégico ayuda a las organizaciones a definir sus objetivos a largo plazo y maximizar la eficacia y eficiencia de la alta dirección, su percepción y tendencias actuales. De esta manera se logrará ver cuáles son los mejores planes de acción que se pueda llevar para alcanzar dichos objetivos, a reducir costos, ver el total de utilidad que arroja

cada organización al año y así lograr ver una diferenciación en la posición actual que se encuentra la empresa y la posición futura proyectada.

SUBSECTOR RESTAURANTES
(Servicios de comidas y bebidas)
Marzo 2018: 3,77%

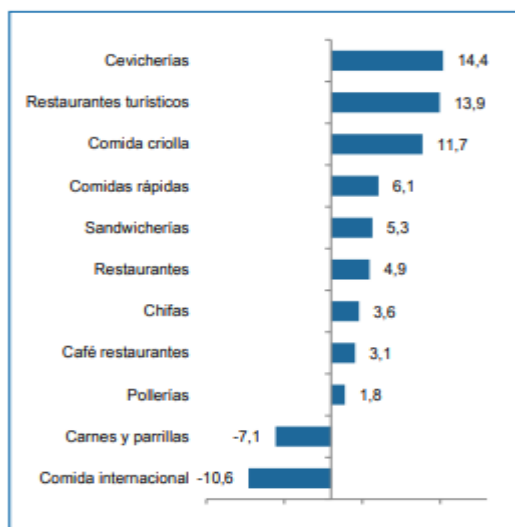


Figura 1 Estadística Subsector Restaurantes

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Informática-INEI
Encuesta Mensual de Restaurantes

Como se observa el sector gastronómico está en constante crecimiento. En el año 2017 se tuvo un margen de 1,33% y en el año 2018 al mes de Marzo tiene un crecimiento de 3,77%. Ya en el negocio de Pollería el 2017 tenía un 1.6 % de participación dentro del mercado a diferente del año 2018 tiene el 1.8%. Definitivamente hay un incremento leve a diferencia de otros rubros dentro de este subsector.

Félix, Mauricio, Mendoza y Vera (2018) mencionan que el Perú ha sido designado en los últimos años como “Mejor Destino Culinario del Mundo” en la edición mundial de los World Travel Awards. Es a raíz de todos estos premios y menciones que la gastronomía ha ido creciendo de manera exponencial en los últimos años.

Prado (2018, p.03) cita a Virgilio (2017) quien sostiene que: “Sobre los modelos estratégicos para un restaurante debe incluir decisiones acerca de la publicidad y la apariencia del exterior del negocio. Como dueño, querrás que los clientes puedan detectar con facilidad el local desde la calle, para lo que el exterior debe ser fácil de reconocer y debe respetar la temática del restaurante... buen manejo de procesos para evitar brechas, sobre todo un buen control de sus procesos e indicadores”.

El manejo de un planeamiento estratégico es el crecimiento del día a día de cada negocio, desde la entrada del cliente al local hasta su perspectiva del servicio recibido, todo ese proceso es una estrategia que el entorno interno debe saber llevarlo de la mejor manera posible, de ello el cliente se lleva a una buena perspectiva, hace que se sienta satisfecho y se genere un valor diferenciado, con el objetivo de captar y surja una buena satisfacción.

En este sentido en el ámbito local, la pollería 3 Reyes, es un negocio familiar con más de 6 años que ha venido realizando cambios dentro del mercado en la ciudad de Trujillo, con el pasar de los años ha ido posicionándose dentro de la zona y de sus clientes, sin embargo, ha pasado por situaciones indeseadas, pues se aprecia cierto desorden de los diferentes tipo de documentación y también al realizar las actividades asignadas, asimismo esto conlleva a la deserción de clientes, pues perciben cierto nivel de desorganización y coordinación de las actividades, así como el atraso en las entregas de pedidos, alterando las ventas deseadas. Es por ello que al no contar con un direccionamiento estratégico y al estar situada en un mercado tan competitivo como el sector alimentos, es indispensable contar con un plan que le permita tener claridad sobre su situación actual, y la situación deseada, así como contar con la plena

identificación de la visión, misión y valores, puesto que a partir de ello se logrará establecer objetivos de acuerdo a la capacidad de sus trabajadores y de los recursos con los que cuentan. En este sentido, se propone el diseño de un Modelo Estratégico Comercial con el propósito de generar mayores beneficios, de los cuales se espera tener una repercusión favorable en la gestión de ventas, mediante la propuesta de diversas estrategias para el desarrollo sostenible del negocio.

En cuanto a la justificación de la investigación esta tiene un enfoque sostenible, medioambiental, económico y social, que se argumenta de la siguiente manera:

La presente investigación se justifica de manera sostenible, porque a través de la implementación del modelo estratégico, logrará mejorar la gestión de la pollería en temas administrativos, a través de la incorporación de los diferentes enfoques como el análisis de las debilidades y fortalezas se planteará nuevas estrategias para lograr los objetivos trazados. Asimismo, en cuanto al tema medioambiental, esta investigación se justifica porque prevé, al definir y realizar el plan de acción, esté influirá directamente en la compra de los principales suministros, llegando así a reducir el uso de materiales tóxicos con el propósito de asegurar el uso sostenible, en beneficio de los clientes y el entorno. Mientras que, por el lado económico esta investigación pretende que, al gestionar adecuadamente, los recursos y materiales a través de la planificación eficiente se logrará reducir en costes, lo que llevará a generar la maximización de utilidades, puesto que, el origen del presupuesto o plan anual se encuentra en las directrices del plan estratégico, las mismas que son desarrolladas en programas y acciones específicas. Por último, la investigación se justifica socialmente, porque la empresa, es vista como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento y al fomentar la participación de los

colaboradores a las iniciativas novedosas, se les hará partícipes de una cultura socialmente responsable, donde a través de la actitud pro-activa, se lograra un consenso positivo a través de relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza; coordinando e integrando los esfuerzos para lograr el sostenimiento empresarial.

En cuanto a los antecedentes internacionales que darán soporte a la presente investigación se tiene a los siguientes estudios.

Mejía, Gallego, Robledo y Hernando (2016) en su tesis titulada: "Análisis de las estrategias para posicionar una marca gastronómica: restaurantes del Barrio Provenza de Medellín" realizada una serie de estudios de años anteriores y de estrategias para posicionar la marca gastronómica, en donde se verificó el posicionamiento actual de las empresas actuales del mercado de ese mismo rubro, dando como resultado que las clientes perciben el valor de la marca, no solo en la imagen de la empresa también en los procesos que tienen como el atención al cliente; su principal motivo de crecimiento que se debería considerar es la diferenciaron de la competencia es el de los ingredientes que ellos mismos realizan en la preparación de sus pedidos-platos, eso trasmite un valor adicional a la marca como una estrategia de desarrollo con el fin de que se cumpla el objetivo del restaurante.

Quingaluisa (2017) en su tesis presentada en la Universidad Regional Autónoma De Los Andes titulada: "Diseño de un Plan Estratégico para el restaurante El Descanso Del Yumbo Cantón Salcedo", la cual su propósito de su investigación se ha basado en determinar un plan estratégico para el restaurante e incrementar sus ventas y la cartera de clientes. En el presente proyecto de grado el autor se identifica

dos etapas de planificación estratégica: el análisis y las decisiones estratégicas , aporta elementos de pensamiento práctico y estratégico en cada una de las etapas establecidas, Finalmente, se realizó la aplicación de la propuesta utilizando datos proyectados de tiempos y costos de los procesos analizados, la información fue obtenida de la entrevista en profundidad aplicada a los colaboradores del área relacionas al negocio siendo los resultados positivos a los objetivos planteados. El desarrollo plan estratégico para el restaurante influirá positivamente en incrementar sus ventas y la cartera de clientes de la empresa, evidenciando que los resultados muestran que la estrategia es un factor importante para el desarrollo del Restaurante, dado que esta influye de forma significativa en su rentabilidad y en su cartera de clientes lo que se plantea es que se debe implementar este plan en un tiempo determinado de seis meses con un presupuesto en el año 2018 de \$. 238,50 dólares.

Cabanillas y Jara (2014) en su tesis de maestría presentada en la Universidad de Pacífico titulada: "Plan Estratégico Restaurante Centolla", tiene como finalidad principal incrementar los ingresos y lograr el posicionamiento del Restaurante Centolla, en el mercado de comida japonesa y peruana, en donde se manejó estrategias de diferenciación, penetración dentro del mercado, incrementar la presencia del negocio y posicionarla en su rubro, logrando los objetivos trazados para ser sostenible en el tiempo. Como resultado se ha determinado que el incremento de las ventas será en un 2% sin desplegar un plan estratégico, pero si se desarrolla crecerá en un 6,4% de acuerdo al nivel de crecimiento del rubro de la gastronomía en los últimos dos años.

Veloz (2016) en su tesis presentada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador titulada: "Diseño de un Plan Administrativo para el Restaurante Rincón Norteño de la Ciudad de Esmeraldas". El objetivo de este trabajo es analizar cuál es el diseño apropiado de cada estrategia planteada que opta el autor para su desarrollo y mejora de la empresa para competir en el mercado e incrementar su productividad. Se utilizan la metodología de recolección de datos mediante la entrevista a profundidad y la observación. Para ello se realizó un estudio empírico sobre los resultados de la entrevista y se desarrolló la primera estrategia la cual es estructurar el organigrama, roles de cada colaborador de la empresa, la segunda estrategia se planteó una serie de políticas de guía para facilitar las decisiones del día a día en la organización y la tercera estrategia es la construcción de los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores para incrementar las ventas y la productividad del restaurante, como las promociones ,publicidad y propaganda en el rubro que se encuentra. Los resultados muestran que la primera y segunda estrategia planteada contribuirá con el desempeño administrativo y operacional y la tercera estrategia se logrará tener resultados de la productividad y las ventas en un período de cuatro meses en un 20% de incremento.

Sotomayor (2010) en su tesis presentada en la Universidad Politécnica Salesiana titulada: "Diseño de un plan Estratégico para la "Vieja Casona restaurant" ubicado en la parroquia de Lloa, Cantón Quito, Provincia de Pichincha". El objetivo de este informe es crear un plan estratégico que mejore la gestión en el restaurant de comida rápida "La vieja casona" buscando con ello suplir una demanda insatisfecha y otorgar un servicio de calidad generando rentabilidad para la empresa. Ya realizado el VAN y el TIR se dio por conclusión que el análisis de sensibilidad permitió simular

escenarios financieros, los cuales con una disminución en los ingresos del 10% se obtuvo un TIR negativa y con el incremento del 10% en los costos se obtuvo un porcentaje de TIR bajo lo cual indica que los dos casos el proyecto es muy sensible. Por ello se recomienda cumplir con las estrategias de marketing señaladas, ofrecer servicio de calidad a los clientes y establecer un sistema adecuado de control de costos.

Bautista (2015) en su tesis de grado de Bachiller en la universidad de Regional Autónoma de los Andes titulada "Modelo Estratégico de Comercialización que aumente el volumen de ventas del "Comisariato Popular #1" De Ventanas" De los estudios teóricos que se desarrollaron, A través del análisis FODA se pudo detectar la existencia de muchas debilidades y con los resultados obtenidos en encuestas a clientes muestran gran inconformidad de parte de los clientes hacia dicho comisariato, por lo que esto permitió determinar las estrategias necesarias a aplicarse para que la situación del Comisariato Popular #1 mejore, por lo que la aplicación de las estrategias de comercialización muy necesarias y logren ser más competitivos, eficientes y lograr tener una mejor toma de decisiones, demostrando así la factibilidad de su aplicación y validando así la hipótesis que se generó para el presente proyecto.

Espinoza (2017) en su tesis de Bachiller de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en titulada "Modelo de Gestión Estratégico de Ventas del Comisariato Escolar de la Ciudad de Babahoyo". Este proyecto tiene como objetivo elaborar un modelo de Gestión Estratégico de Ventas para el Comisariato escolar de la ciudad de Babahoyo con el fin de obtener incremento de ventas en la empresa. Se utilizó instrumentos de cuestionarios de encuestas y fichas bibliográficas. Nos da por conclusión que los procesos de cambio son cada día más dinámicos; las estructuras, las formas, los instrumentos y los medios se están renovando. En el desarrollo de la

propuesta se realizó un esquema flexible por el cual se enfatizó en el análisis FODA, la Matriz estratégica, en los perfiles y funciones de los miembros, en las estrategias de ventas y sobre todo en el Modelo AIDA Inclusive se desarrollaron las tácticas y el desarrollo de cada una de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuanto a los antecedentes nacionales se tiene:

La tesis titulada: “Modelo Estratégico y su influencia en la gestión de ventas de un Restaurante”, Prado (2018) como resultado se dio que su impacto económico era muy cerca a los 20% al semestre anterior y así va a seguir aumentado si se adaptan al cambio del modelo estratégico diseñado. Donde se ve que es de mucha ayuda un buen desarrollo de un modelo estratégico y de las estratégicas consideradas con las capacitaciones necesarias para que así los participantes vayan alineados a la visión de la empresa es decir a dónde quiere llegar la empresa a un corto y mediano plazo.

Ludeña & Rodríguez (2013) en su tesis de licenciatura presentada en la Universidad Privada del Norte titulada “Sistema de Información Web-Móvil para mejorar la Gestión de ventas de entradas de cine en la ciudad de Trujillo” en donde su población de estudio son los clientes y el personal que labora en el Cineplanet del Real Plaza de la ciudad de Trujillo, como recolección de datos para el desarrollo de la investigación son: entrevista y encuesta, basado en una encuesta de 5 preguntas al cinéfilo, 5 a los colaboradores del cine y 11 preguntas dirigidas al público ,llegando a la conclusión de que con el diseño e implantación de la Web-Móvil se logra optimizar el tiempo en un 71% de compras de entradas al cine , así incrementando la

satisfacción de los clientes cinéfilos en un 98% . Con la investigación realizada le permite a la empresa adaptarse a las nuevas tecnologías que den como finalidad una ayuda en la producción y rentabilidad, se puede demostrar que la variable gestión de ventas no solo lo realizan los clientes si no los colaboradores como parte de las operaciones de compras de los clientes, de esta manera se podrá lograr incrementar las ventas de una manera adecuada optimizando tiempos y obtener mejores resultados financieros y satisfacción del cliente.

Camisan (2018) en su tesis de grado presentada en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes titulada "Estrategias de Posicionamiento y Gestión de Ventas para la empresa Tecnillantas de la ciudad de Santo Domingo, 2016" teniendo como recolección de datos a guías de observación , entrevista y encuesta, en una muestra a 322 clientes actuales 380 potenciales para su encuesta llego a la conclusión de que las 4 principales estrategias: capacitaciones, planes de auspicios, convenios con proveedores y promociones ; ya empleadas ayudarán de sobremanera en el posicionamiento de la empresa y siendo la gestión de ventas reordenada para el cumplimiento de los objetivos de la organización. La investigación mencionada demuestra que se debe de considerar la gestión de ventas como una obligación para poder lograr el posicionamiento dentro de su nicho de mercado al que se dirige la empresa.

Effio & Sánchez (2017) en su tesis de grado presentada en la maestría Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo titulada "Evaluación del Control de Las Existencias para verificar su efectividad en la gestión de las ventas y proponer medidas correctivas en la empresa Biomedic Import SAC Lima-2014" realizada

mediante el análisis de la muestra en el proceso de venta y almacén llegaron a la conclusión que la gestión de ventas no es efectiva debido que el sistema no concilia con el inventario físico en un 40% , es decir no tienen establecido funciones dentro del área de ventas y de sistema por falta de delegación de funciones . Esta investigación demuestra que debe de existir un monitoreo de todos los procesos core de la empresa, y también de las funciones que realizan los colaboradores; al verificar las ventas de los años anteriores y analizar si se ha incrementado o a disminuido lo que permite ejecutar una serie de toma de decisiones dentro de la organización.

Herrera (2019) en su tesis titulada “Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos de la empresa M&V Corporativos en servicios educativos S.A.C” en Trujillo, Perú. La autora tuvo por objetivo determinar la influencia de un modelo estratégico en la gestión de procesos, asimismo su investigación corresponde a un diseño pre-experimental, en donde sus resultados se plasmaron en un escenario pre y post prueba, asimismo, los principales resultados en cuanto a objetivos logrados tuvieron una variación porcentual de 35.58%, por otro lado, los prospectos contactados tuvo una variación porcentual de 31.88%, y en cuanto a los prospectos matriculados tuvo una variación porcentual de 9.52% entre los escenarios pre y post. Mientras que respecto a la satisfacción del cliente de tuvo un 82.14% de aceptación respecto al 55.13% registrado inicialmente. Finalmente, la autora llego a concluir que dos de los resultados son estadísticamente significativos, puesto que, los prospectos contactados tienen una Sig. asintótica (bilateral), para las medianas de $p=0.005 < 0.05$, y que los prospectos matriculados tienen una la Sig. asintótica (bilateral), para las medianas es de $p=0.022 < 0.05$ teniendo así una diferencia significativa.

Bases Teóricas

A. Modelo estratégico

Estrategia

El término estrategia procede de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir). Ángel J. (2016)

En el concepto empresarial podemos definir la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” O también “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”. Fernández (2012)

Hax y Majluf (1991) desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

- a. Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.
- b. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y priorización en la asignación de recursos.
- c. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- d. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basa en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- e. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos en las unidades de negocio, y en el nivel funcional / procesos.

- f. Define la contribución y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders).

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998) hacen referencia a las 5P de la estrategia. La estrategia es:

- a. Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción.
Mirar al futuro.
- b. Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
- c. Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que se deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
- d. Una perspectiva, como la forma de actuar de una organización.
- e. Una posición, al colocar ciertos productos en mercados específicos.

Plan

Según Fernandez, R. (2004) explica: "Plan es algo que se quiere, algo activo. Tiene un carácter voluntarista. Se ha escrito que un plan es la transformación de las previsiones en objetivos. Pero esto no es cierto. Un plan o un objetivo puede fijarse sin necesidad de una previsión: es lo que quiero vender, o ganar, o crecer. Lo que ocurre es que un plan sin una consideración de una previsión puede ser una utopía, un wishful thinking".

Planeación estratégica

Según Kotler (1990) define: Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización.

Según Amaya (2005) explica: La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir? ¿En dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (p.14).

Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que involucra varias etapas, dentro de ellas hay 6 niveles que parten desde la definición de un horizonte para la visión, hasta llegar al monitoreo estratégico en donde los indicadores de gestión evalúan el logro de los resultados del plan.

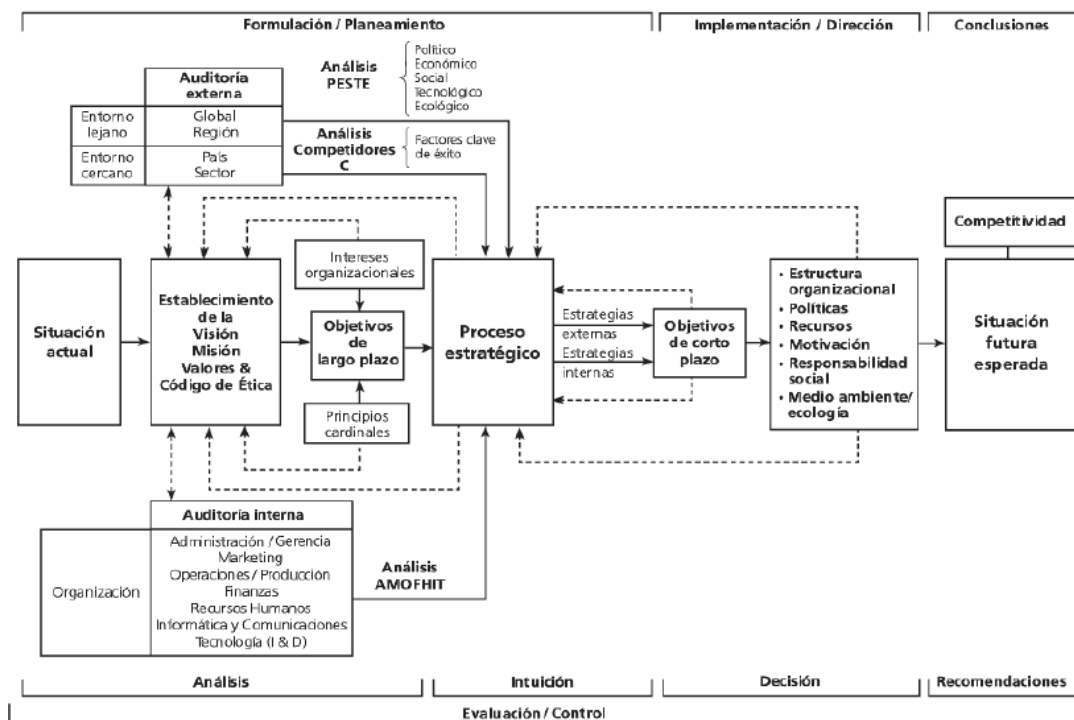
- a. Horizonte de Tiempo , Es el período de tiempo en años para el cual se va a elaborar el plan estratégico , a este horizonte se le considera como un período de mediano plazo , el cual puede ser de 3,4,5, o más años dependiendo del tipo de organización y los requerimiento de los estrategias.
- b. Principios Corporativos, Como se mencionó antes los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, son la base sobre el cual se construye la misión y la visión.
- c. Diagnóstico Estratégico, Está basado en el análisis DOFA busca responder fundamentalmente a la pregunta. ¿En dónde estamos hoy?
- Para dar respuesta a esa interesante pregunta, el diagnóstico estratégico se vale de las siguientes herramientas:
- PCI: Perfil de capacidad interna
 - POAM: Perfil de oportunidades y amenazas
 - Las 5 fuerzas de Porter
 - Matriz DOFA Definitiva
- d. Direccionamiento Estratégico, Pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde se debe revisar nuevamente los principios, la misión y la visión.
- Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. (p.50)

- e. Plan Estratégico y Operativo, Pretende responder a la siguiente pregunta:
¿Qué se va a hacer para lograr la Visión? Mediante el modelo de MIVEYDOAS.
- f. Monitoreo Estratégico, Pretende responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de desempeño y los logros del proceso? Mediante Indicadores de Gestión. (p, 23).

Planeamiento estratégico (formulación)

Según D' Alessio (2008) define la formulación del planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los interés organizacionales ,de sus valores, y del código de ética que normaran el accionar de la organización ; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/ o global para poder alcanzar la visión trazada. (p.15)

Figura 2: Planemiento Estratégico



Fuente: D' Alessio, F. (2018) Planeamiento Estratégico Formulación (p.12)

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa solo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales:

- Misión
- Visión
- Valores
- El código de ética

Visión

Según Collings & Porras, (1994): define Visión, La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y

complementa la visión del futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.

Misión

Según D' Alessio,(2008): define Misión, La Misión Estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen , debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos , capacidades y competencias, Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer , servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar.

Relación de la visión y misión

La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito. (p.65).

Valores

Según D' Alessio, (2008): Los valores de una organización puede ser considerador como las políticas directrices más importantes: norman, encausan

el desempeño de sus funcionarios y constituye el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.

Los valores son indispensables para:

- a. Modelar los objetivos y propósitos
- b. Producir las políticas
- c. Definir las intenciones estratégicas. (p.69)

El código de ética

Según Jones (2008), la ética organizacional comprende “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas es la organización debe conducirse entre sí y con el ambiente de la organización. (p.189)

La evaluación externa

La evaluación externa denominada también auditoria externa estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. (p.193)

Análisis de evaluación externa

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

D' Alessio (2008, p.138), sostiene que Las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias de muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen.

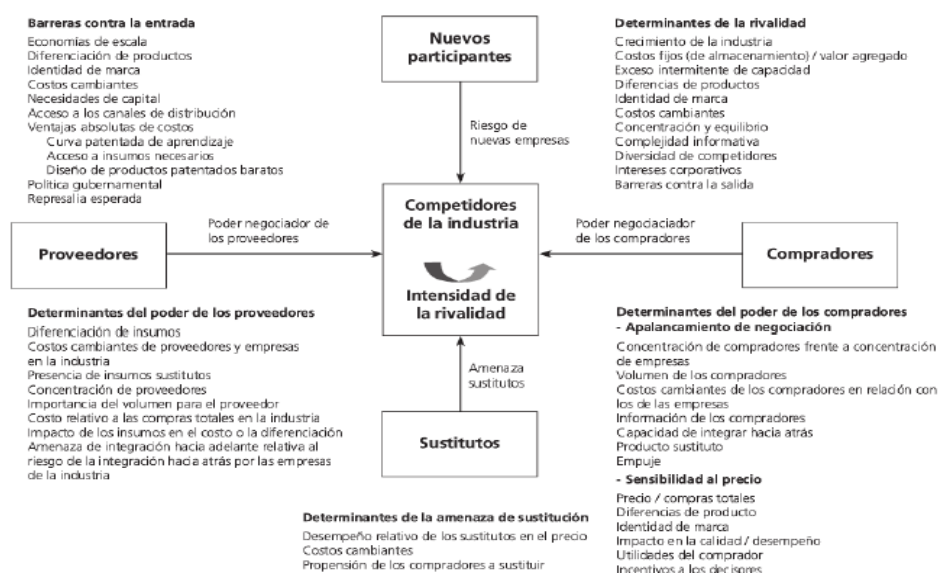


Figura 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter – Elementos

Fuente: D' Alessio, F. (2008) *Modelo de Estructura del Sector Industrial* (p.139)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Según D' Alessio (2008, p.145), La Matriz de Perfil Competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas, debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que

a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4= fortalezas mayor, 3= fortalezas menor, 2= debilidad menos, y 1= debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12.

Factores clave de éxito	Peso	La Organización		Competidor A		Competidor B		Sustituto A		Entrante A	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
Total	1.00										

Figura 4: Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: D' Alessio, F. (2008) MPC (p.146)

Análisis PESTEC

Según D' Alessio (2008, p.147), Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTEC=PESTE+C.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).

- Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas competitivas (C).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE permite, a las estrategias, resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal (P); económico y financiera (E), social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T) y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Subtotal			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Subtotal			
Total			1.00

Figura 5: Matriz EFE

Fuente: D' Alessio, F. (2008) MPC (p.126)

Análisis estratégico interno

Análisis AMOFHIT

D' Alessio (2008), sostiene que tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo.

- a. Administración y gerencia (A)
- b. Marketing y ventas & investigación de mercados (M):
- c. Operaciones & logística e infraestructura (O):
- d. Finanzas & contabilidad (F):
- e. Recursos Humanos & Cultura (H):
- f. Sistemas de información & comunicaciones (I):
- g. Tecnología & investigación y desarrollo (T):

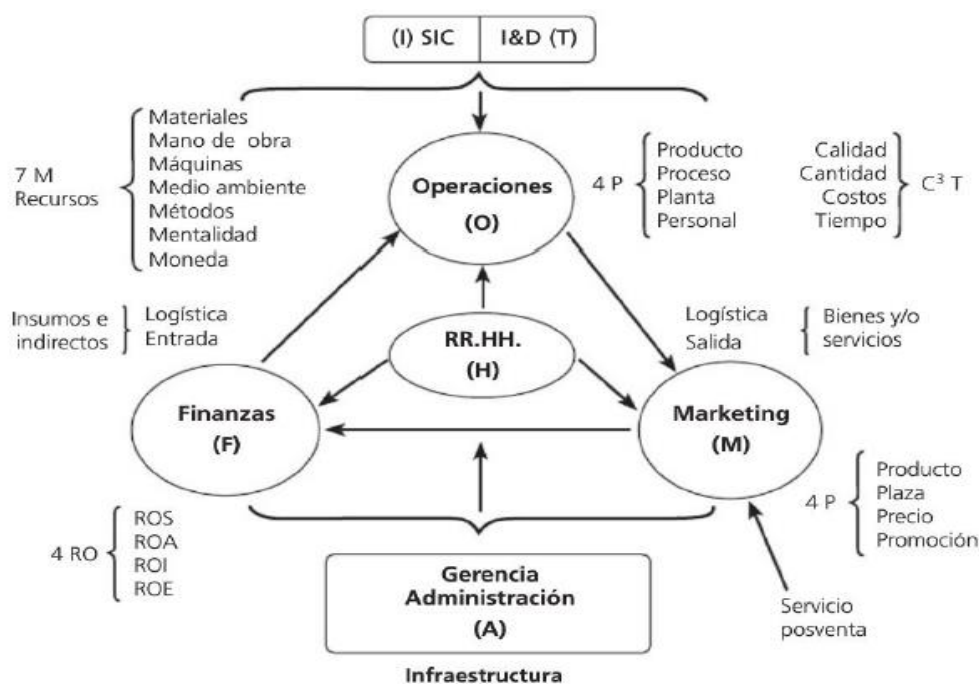


Figura 6: Matriz AMOFHIT

Fuente: D' Alessio, F. (2008) MPC (p.126)

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en el área funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

(p.184)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Subtotal			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Subtotal			
Total		1.00	

Figura 7: Matriz MEFI

Fuente: D' Alessio, F. (2008) MPC (p.185)

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Wehrich (1982) como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: Fortalezas y oportunidades (FO) debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). (p.266)

VISIÓN - MISIÓN - VALORES			
Análisis externo	Análisis interno	Fortalezas: F (Liste las fortalezas) 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Debilidades: D (Liste las debilidades) 1. 2. 3. 4. 5. 6.
	Oportunidades: O (Liste las oportunidades) 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Estrategias FO (Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades) Exploite Maxi-Maxi	Estrategias DO (Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades) Busque Mini-Maxi
	Amenazas: A (Liste las amenazas) 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Estrategias FA (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas) Confronte Maxi-Mini	Estrategias DA (Mejore las debilidades y evite las amenazas) Evite Mini-Mini

Figura 8: Matriz FODA

Fuente: D' Alessio, F. (2008) MPC (p.268)

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio, tiene dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

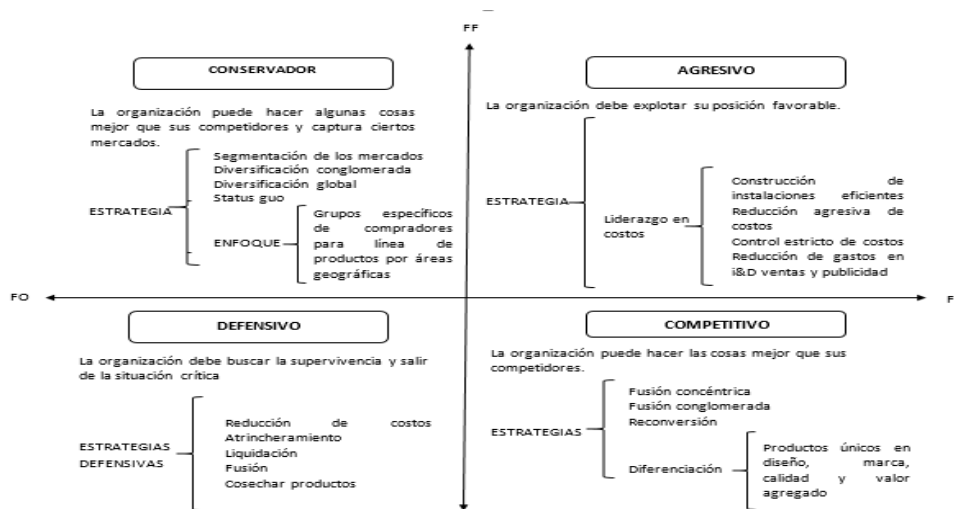


Figura 9: Matriz PEYEA

Fuente: D' Alessio, F. (2008) Matriz Peyea

La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz tiene como base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. (p.308)

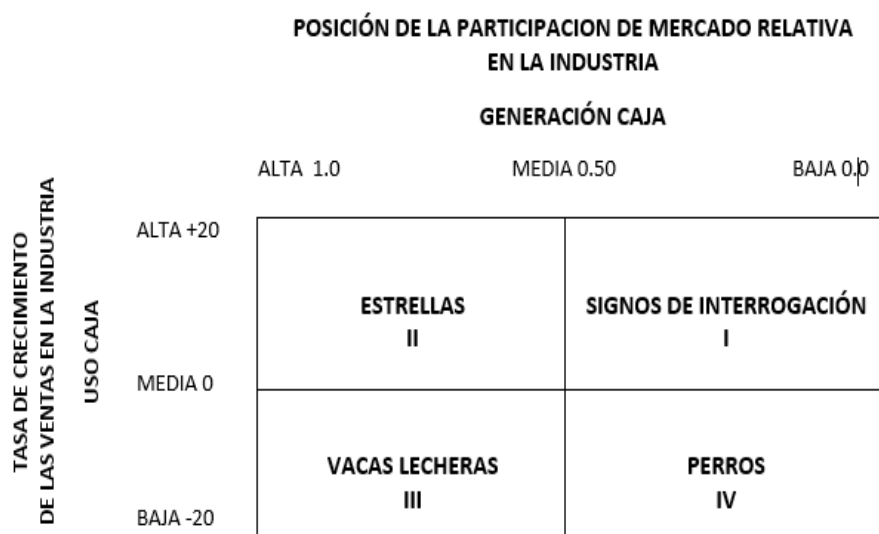


Figura 10: Matriz de Participación de Mercado

Fuente: D' Alessio, F. (2008) Matriz de Participación de Mercado

B. Gestión de ventas

Gestión

Gestión se denomina gestión a la correcta administración de los recursos con los que dispone una determinada organización que lleva a cabo una lista de actividades enfocándose en la utilización eficiente de los mismos, resolviendo un asunto o puntualizando a un proyecto. La gestión también es la administración de una empresa o de un negocio (Real Academia de la Lengua Española, 2013).

Ventas

Según Johnston y Marshall (2009) definen que hoy en día es muy frecuente que las ventas se analicen como uno de los “temas de la sala de consejo”. Es decir, los altos ejecutivos reconocen el papel central de las ventas personales en el establecimiento de las relaciones con los clientes, y los clientes han llegado a confiar en la capacidad de una fuerza de ventas bien preparada para resolver sus problemas. (p.10)

La Gestión de Ventas es una actividad compleja, ligada a la base de que el tener éxito en ventas es un proceso complicado que conlleva muchos factores, desde transmitir información y construir credibilidad y confianza, hasta conseguir compromisos, ser organizados y hacer seguimientos (Smith, 2004).

Según lo mencionado anteriormente, es importante generar un plan de ventas que se realizable alcanzable y medible dentro de la empresa, otorgando un apoyo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Factores del entorno que afectan el éxito de las ventas

Los factores del entorno interno y externo influyen en los gerentes de ventas de cuatro formas básicas:

1. *Las fuerzas del entorno* limitan la capacidad de la empresa para seguir ciertas estrategias o actividades de marketing.
2. *Las variables del entorno y los cambios que éstas sufren con el paso del tiempo determinarán*, en última instancia, el éxito o el fracaso de las estrategias de marketing.

3. *Los cambios en el entorno crean nuevas oportunidades de marketing para la organización.* Éste es el caso de la tecnología nueva que permite desarrollar productos nuevos.
4. *Las actividades de marketing afectan y cambian las variables del entorno.* Por ejemplo, cuando los nuevos programas de productos y promociones contribuyen a cambiar los estilos de vida y los valores sociales. (Johnston y Marshall ,2009)

ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS

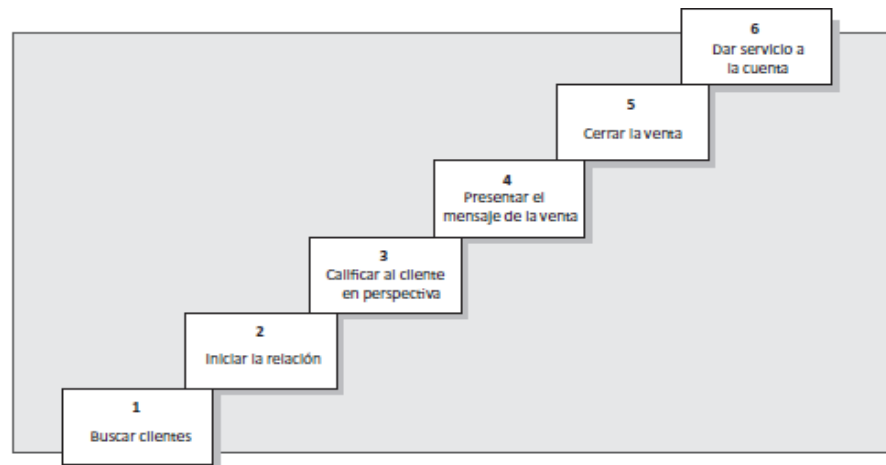


Figura 11: Etapas del Proceso de Ventas

Fuente: Johnston y Marshall ,2009

Aunque el proceso de ventas sólo implica unos cuantos pasos muy claros, las actividades específicas que implica cada paso y la forma de llevarlas al cabo varían mucho, según sea el tipo de posición al vender, como el caso del vendedor misionero frente al del gremio, y de la estrategia general que siga la empresa para las ventas y las relaciones con los clientes (Johnston y Marshall ,2009).

Definición de Términos Básicos

- **Clientes:** Aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.
- **Consumidor:** Es una persona u organización que demanda bienes o servicios a cambio de dinero proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios.
- **Estrategia:** Es una planificación de algo que se propone un individuo o grupo.
- **Estrategia empresarial:** Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.
- **Plan:** Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.
- **Mejora Continua:** La capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización.
- **Factores Críticos de Éxito:** Tienen como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, facilitando la asignación de prioridades dentro de ella.
- **Planeamiento Estratégico:** Proceso mediante el cual una organización define su visión de mediano y largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Producto:** Es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo
- **Servicio:** Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el modelo estratégico influye en la gestión de ventas de la Pollería 3 Reyes en Trujillo, en el año 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del modelo estratégico en la gestión de ventas de la Pollería 3 Reyes en Trujillo en el año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la pollería 3 Reyes de la ciudad de Trujillo
- Diseñar un modelo estratégico para la pollería 3 Reyes de la ciudad de Trujillo
- Implementar un modelo estratégico para la pollería 3 Reyes de la ciudad de Trujillo
- Evaluar la viabilidad económica de la implementación del modelo estratégico en la Pollería 3 Reyes de la ciudad de Trujillo.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El diseño de un modelo estratégico, influye de manera significativa en la gestión de ventas de la pollería 3 Reyes, en Trujillo en el año 2019.

OPERALIZACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE- MODELO ESTRATÉGICO

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente – Modelo estratégico

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fórmula	Instrumento	U. Medida
Modelo estratégico	El modelo estratégico está ligado principalmente al control y manejo de la parte administrativa enfocada en las perspectivas del cliente, perspectiva financiera, perspectiva del tiempo y la perspectiva de direccionamiento del negocio ayuda en la mejora para obtener buenos resultados en la organización. (García, 2014)	Perspectiva Financiera	% Crecimiento de las ventas	$\frac{\text{Ventas proyectadas al mes}}{\text{Ventas realizadas en un mes}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
			% Retorno de las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
		Perspectiva de los clientes	% Crecimiento de los clientes	$\frac{\# \text{Personas satisfechas servicio en un rango de 9 a 10}}{\text{Total de clientes}}$	Encuesta NPS	#
		Perspectiva de los procesos internos	Tiempo reducido de una operación	$\frac{\text{Tiempo en la atención de clientes}}{\text{Tiempo estándar establecido}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
			Tiempo de adaptación del nuevo personal a la nueva estrategia	$\frac{\text{Tiempo de adaptación del personal a la estrategia}}{\text{Número de días laborados}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
		Perspectiva del direccionamiento del negocio	Procesos alineados con los objetivos	$\frac{\text{Procesos alineados a los objetivos}}{\text{Total de procesos empresariales}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%

Fuente: Elaboración propia

OPERALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE- GESTIÓN DE VENTAS

Tabla 2: Operacionalización de la Variable Independiente – Gestión de Ventas

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	FÓRMULA	Instrumento	U. Medida
Gestión de Ventas	Aldama B. (2005), define la gestión de ventas: “Es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente”	Procesos dinámicos	Participación de ventas por la atención de pedidos	$\frac{\text{Ventas por pedidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
			Eficiencia del proceso de servicio	$\frac{\text{Tiempo esperado por plato}}{\text{Tiempo estándar establecido}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
		Elementos	Personal	$\frac{\text{Nº de colaboradores que cumplen con el perfil}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
			Capacidad de respuesta	$\frac{\text{Nº de requerimientos entregados a tiempo}}{\text{Total de requerimientos solicitados}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%
		Satisfacción del cliente	Cientes satisfechos con el producto	$\frac{\text{Satisfacción de los clientes respecto al producto}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Ficha de recolección de datos	%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Aplicada

Según (Lozada, 2014)

Este tipo de investigación busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad. Se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

Por lo tanto, partiendo de esta definición la presente investigación pretende solucionar a través de la implementación de un modelo estratégico, todos aquellos aspectos que no han sido considerados en la planificación y organización de las diferentes herramientas de gestión a fin de generar mayores ventas para la Pollería 3 Reyes, dando así solución a las deficiencias encontradas de una manera práctica.

Diseño de investigación

Pre Experimental: No existe un grupo control. Se realiza un post-prueba y puede realizarse una pre-prueba. (p. 150)

Debido a que se ejecutará el estudio de una de las variables con el propósito de inspeccionar los cambios que se van a desarrollar en dicha variable ya sea positiva o negativo.

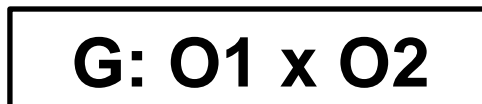


Figura 12: Diseño metodológico de la investigación

Donde: Fuente: Tam, Vera y Oliveros (2008, p. 149)

G: Grupo de estudio

O1: Gestión de ventas antes del diseño de un modelo estratégico

O2: Gestión de ventas después del diseño de un modelo estratégico.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población:

La población está constituida por los 1375 clientes que visitaron el establecimiento en los meses de Agosto, Octubre, Noviembre del año 2019 en la ciudad de Trujillo.

Muestra:

Como se conoce el número de la población, se establecera el muestreo probabilístico, el cual se basa en una selección de una parte estadísticamente determinada, para ello se utiliza la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

Tabla 3: Determinación de la Muestra para datos finitos

VARIABLE	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<i>N</i>	Tamaño de la población	1375
<i>Z</i>	Nivel de confianza	1,96
<i>p</i>	Probabilidad de éxito	0,9
<i>q</i>	Probabilidad de fracaso	0,1
<i>E</i>	Error muestral	0,05
<i>n</i>	Tamaño de la muestra	1375

Fuente: Elaboración Propia

$$n = \frac{(1,96^2(1375)(0,5)(0,5))}{(0,05)^2(1375 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 317 \text{ clientes}$$

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

En el presente trabajo de investigación se establecieron las siguientes técnicas para la recopilación de datos cualitativa y cuantitativa.

Entrevista

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. (García, Garrido, Martín & Sánchez, s.f.)

Tabla 4: Descripción de la técnica de entrevista

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Entrevista	Obtener la información detallada de todos los procesos de la Pollería.	-Hojas -Lapiceros -Cámara -Folder Manila	Gerente General de la Pollería 3 Reyes

Fuente: Elaboración propia

Procedimientos

a. Objetivos:

- Objetivo General

Obtener información detallada sobre las carencias y los problemas asociados a la atención brindada.

- Objetivo Específicos

- Conocer el rubro principal que desarrollan

- Conocer lo que es la empresa y cuáles son sus principales objetivos a largo plazo (misión y visión).
- Conocer la estructura organizacional de la Pollería.
- Conocer como realizan sus procesos, competencia, valor agregado, administración y ventas dentro de la Pollería 3 Reyes.

Ficha de recolección de datos

Benfuría, Valdés, Pastellides & Gómez (2010) mencionan que, la ficha de recolección de datos, es un instrumento diseñado para el recogo de información, mediante el establecimiento de formatos.

Tabla 5: Descripción de la técnica del Check List

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Ficha de recolección de datos	Realizar fichas para la recopilación y ordenamiento de los datos cuantitativos	-Hojas -Lapiceros -Folder Manila -Reloj	Los indicadores planteados para cada variable

Fuente: Elaboración propia

Procedimientos

a. Objetivos:

- Objetivo General

Organizar toda la información de forma ordenada, con el propósito de velar por el cumplimiento de la medición de todos los indicadores.

- Objetivo Específicos

- Identificar si los indicadores de variable independiente (Modelo estratégico) son medidos de forma correcta, para luego pasar a la validación mediante las pruebas estadísticas.
- Identificar si los indicadores de variable dependiente (gestión de ventas) son medidos de forma correcta, para luego pasar a la validación mediante las pruebas estadísticas.

Encuesta:

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. Alelú, Cantín López y Rodríguez (s.f., p.01).

Tabla 6: Descripción de la técnica de la encuesta NPS

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Encuesta	Permitira determinar la satisfacción de los clientes en base a su percepción por el servicio ofrecido y lo consumido.	-Impresora -Lapiceros -Papel Bond	Clientes de la Pollería 3 Reyes

Fuente: Elaboración propia

Procedimientos

a. Objetivos:

- Objetivo General

determinará la satisfacción de los clientes en base a su percepción por el servicio ofrecido y lo consumido.

Objetivo Específicos

- Conocer como fue el trato del personal hacia el cliente.
- Conocer la perspectiva del cliente de acuerdo a la calidad y precio de los platos ofrecidos.
- Conocer si el ambiente de la pollería es agradable para los clientes.
- Conocer la satisfacción de los clientes para poder recomendar a sus familiares y/o conocidos.

Validez

La validez de los instrumentos (Ficha de resumen, cuestionario y guía de entrevista) a utilizar en la presente investigación se llevará a cabo mediante el método de juicio de expertos, tomando en cuenta la participación de docentes de la Universidad Privada del Norte, los cuales son expertos en las variables de estudio. Asimismo como la investigación corresponde a un diseño pre-experimental, la validez de los resultados deberá pasar por una prueba estadística, siendo esta la T de Student o la U de Manwittney, dependiendo la distribución de los datos.

Aspectos éticos

Dentro de los aspectos éticos a considerar se deberá tener en cuenta:

- Respetar las directrices de la American Psychological Association (APA).
- Citar cada artículo o fuente de consulta con el nombre y año del investigador o investigadore(s) como señala las normas APA para guardar el criterio de derechos de autor.
- Proteger los grupos de investigación, conservando la confidencialidad de las fuentes primarias, secundarias y de los investigadores.
- De acuerdo al Título II, del código de ética del colegio de ingenieros del Perú, en el artículo 20, menciona que el ingeniero deberá someterse al cumplimiento de las obligaciones previstas en el Estatuto del Código de Ética, los Reglamentos y los Acuerdos adoptados por el CIP, pues de no respetar con este punto, habrán sanciones disciplinarias conforme a lo dispuesto en el presente código.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Resultados Pre Test de la Variable Modelo Estrategico

3.1.1 Dimensión – Perspectiva Financiera – Pre Test

Indicador: Crecimiento de las ventas

Tabla 7: Crecimiento de las ventas – Pre Test

Mes	Ventas Proyectadas	Ventas Realizadas
Marzo	S/3,000.00	S/2,730.00
Abril	S/3,200.00	S/2,640.00
Mayo	S/3,300.00	S/3,218.00
Junio	S/3,200.00	S/2,910.00

Fuente: Elaboración propia

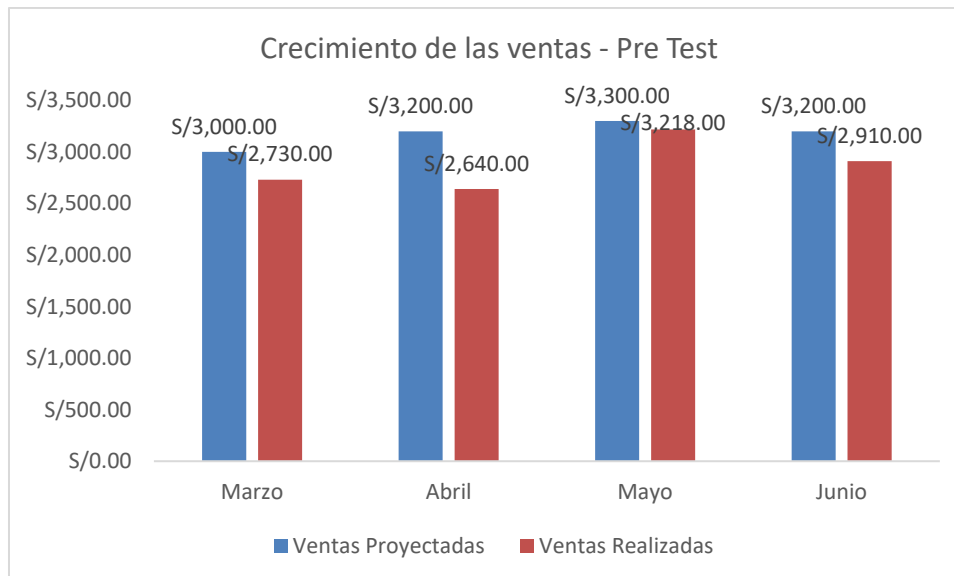


Figura 13: Crecimiento de las ventas – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 14 muestra el crecimiento de las ventas en los meses de Marzo a Junio del 2019, en donde claramente se puede evidenciar que de acuerdo a lo proyectado, ningún mes supero las expectativas de ventas, sin embargo Marzo es el mes que más se aproximó a la meta.

Indicador: Retorno de las ventas

Tabla 8: Retorno de las ventas – Pre Test

Pre Test	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II
Ventas Netas	7,800.00	8,500.00
Utilidad Neta	1,527.87	1,403.34
Retorno de las Ventas	19.59%	16.51%

Fuente: Elaboración propia

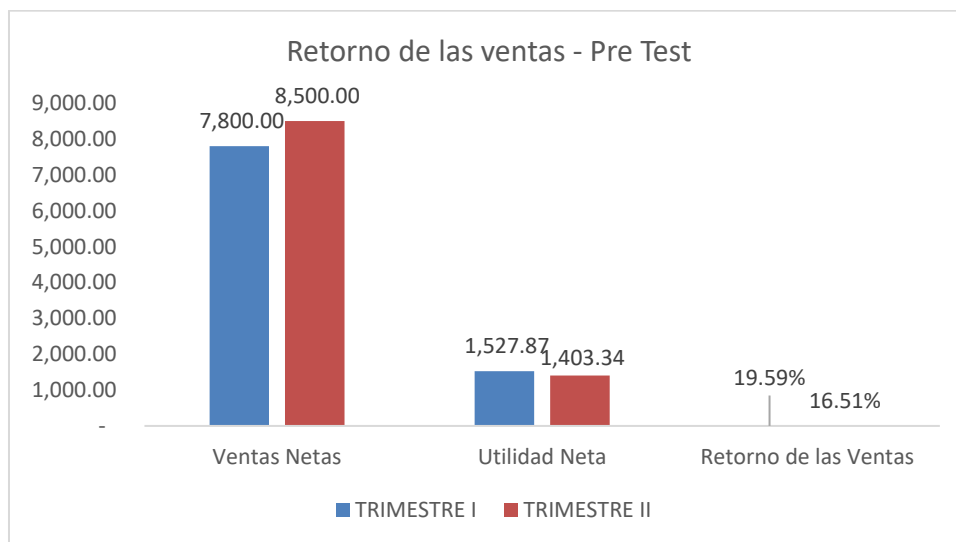


Figura 14: Retorno de las ventas – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 muestra el retorno de las ventas de la Pollería Tres Reyes, las cuales han sido medidas en trimestres, en este caso se puede apreciar que para el Trimestre I, se logro vender un monto de S/7.800.00, lo que representa luego de descontar todos los gastos un monto de S/1,527.00 y por consecuencia un retorno de ventas del 19.59%, sin embargo para el trimestre II se logro obtener mayor venta con un monto se S/. 8,500.00, pero la utilidad bajo a un monto de S/.1,403.00 y por conseguiente un retorno de ventas del 16.51%, lo que indicaría que la gestión empresarial incurrio en mayores costes.

3.1.2 Dimesnión – Perspectiva de los Clientes – Pre Test

Indicador: Satisfacción de los clientes

Tabla 9: Satisfacción de los clientes – Pre Test

Marzo - Junio del 2019	Mes	Clientes	Personas que estan satisfechas por el servicio de la pollería en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que estan satisfechas por el servicio de la pollería en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que estan satisfechas por el servicio de la pollería en el rango [6 - menos] DETRACTORES
	Marzo	213	98	91	24
	Abril	225	90	63	72
	Mayo	198	78	36	84
	Junio	181	83	58	40
	Total	817.00	349	248	220
		100.00%	43%	30%	27%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9 muestra los resultados luego de aplicar la encuesta de satisfacción (NPS), en donde dichos datos tabulados representan la esacala de satisfacción de acuerdo a promotores, pasivos y detractores, asimismo, se tiene que en el periodo de Marzo a Junio se registraron un total de 817 clientes que equivalen al 100% de encuestados, de los cuales un 43% manifiesta estar satisfechos en una escala de 9 a 10, un 30% manifiesta estar satisfecho en una escala de 8 -7 por lo que se les denomina pasivos, y un 27% manifiesta sentir una satisfacción en un rango de 6 a menos, por lo que se concluye que la satisfacción es un tema de urgencia para poder lograr cubrir las expectativas de los clientes.

3.1.3 Dimensión – Perspectiva de Procesos internos – Pre Test

Indicador: Tiempo reducido

Tabla 10: Tiempo reducido en la atención de clientes

Periodo	Mes	Cantidad de pedidos registrados	Tiempo Estandar establecido en atenciones por pedido	Tiempo registrado por la cantidad total de pedidos (Min)	Cantidad de pedidos atendidos en menos del tiempo estándar establecido	% De pedidos atendidos correctamente	Tiempo registrado en los pedidos atendidos en menos del tiempo estándar (Min)	Reducción del tiempo obtenido
Año 2019	Marzo	213.00	7.00	1491.00	115.00	53.99%	805.00	686.00
	Abril	225.00		1575.00	135.00	60.00%	945.00	630.00
	Mayo	198.00		1386.00	120.00	60.61%	840.00	546.00
	Junio	181.00		1267.00	98.00	54.14%	686.00	581.00
Total		817.00		5719.00	468.00	57.28%	3276.00	2443.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 muestra que de los 817 pedidos registrados en los meses de Marzo a Junio del 2019, solo 468 pedidos han sido atendidos en menos del tiempo estándar establecido, teniendo un porcentaje de eficiencia del 57.28% atendidos correctamente lejos del 100% que significa un mayor grado de satisfacción, por lo que la reducción del tiempo obtenido se traduce en 2443 minutos

Indicador: Tiempo de adaptación del nuevo personal

Tabla 11: Tiempo de adaptación de la estrategia – Pre Test

Periodo	Mes	Numero de Mozos	Cantidad de pedidos registrados	Cantidad de mozos que superaron al menos 51 pedidos por mes	Numero de días laborados	Cantidad de mozos que se adaptaron a los requerimientos
Año 2019	Marzo	4	213.00	53	24	Sí
	Abril		225.00	56	24	Sí
	Mayo		198.00	50	24	No
	Junio		181.00	45	24	No

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 muestra los resultados del indicador del tiempo de adaptación de la estrategia, en donde de los 4 mozos que atienden en la Pollería 3 Reyes, durante los 24 días por mes, solo 2 de los 4 mozos cumplen o se adaptan a la estrategia basada en la atención de los requerimientos solicitados por los clientes.

3.1.4 Dimensión – Perspectiva del direccionamiento del negocio – Pre Test

Indicador: Procesos alineados con los objetivos

Tabla 12: Procesos alineados con los objetivos

Procesos Identificados	Tipo de Proceso	Procesos alineados a los objetivos comerciales	Procesos estandarizados actualmente
Direccionamiento Estratégico	Estratégico	No	0%
Producción	Misional	No	0%
Compras	Misional	No	0%
Atención al cliente	Misional	No	0%
Recursos Humanos	Apoyo	No	0%
Desarrollo e Innovación	Apoyo	No	0%
Total			0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12, muestra los resultados de los procesos alineados a los objetivos comerciales, en donde de los 7 procesos identificados, tanto a nivel estratégico, misional y de apoyo, ningún proceso esta alineado a la fijación de objetivos, puesto que la pollería 3 Reyes, para los meses de Marzo a Junio del 2019 no había fijado objetivos, por tanto, se considera 0%.

3.2 Resultado Pre Test de la Variable Gestión de ventas

3.2.1 Dimensión – Procesos dinámicos – Pre Test

Indicador: Proceso de atención de pedidos

Tabla 13: Proceso de atención de pedidos – Pre Test

Marzo - Junio del 2019	Mes	Total de clientes	Ventas realizadas por mes	Participación de las ventas
	Marzo	213	2730	7.80%
	Abril	225	2640	8.52%
	Mayo	198	3218	6.15%
	Junio	181	2910	6.22%
Total	817.00	11,498.00	7.11%	

Fuente: Elaboración propia

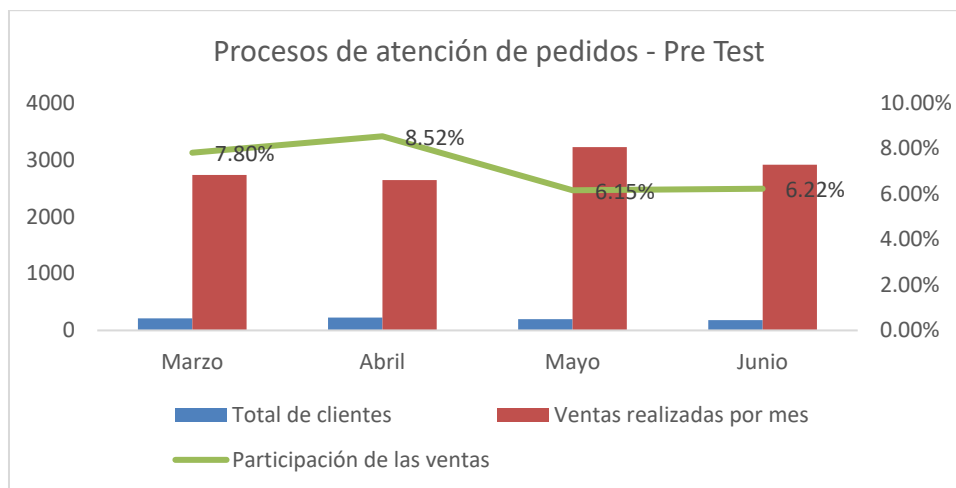


Figura 15: Proceso de atención de pedidos – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 muestra la participación de las ventas a través del proceso de atención de pedidos por mes, respecto al total de clientes atendidos, en donde se puede evidenciar que de las 817 atenciones realizadas en los meses de Marzo a Junio se logro vender un monto de S/.11,498, lo que representa en promedio un 7.11% de participación, sin embargo hay que resaltar que el mes que mayor participación tuvo frente a los demás fue Abril con un 8.52%.

Indicador: Eficiencia del proceso de servicio

Tabla 14: Eficiencia del proceso de servicio – Pre Test

Periodo	Mes	Cantidad de platos atendidos por mes	Cantidad de platos servidos de acuerdo al tiempo estandar	Eficiencia del proceso de servicio
Año 2019	Marzo	1704.00	1303.00	76.47%
	Abril	1800.00	1280.00	71.11%
	Mayo	1584.00	1343.00	84.79%
	Junio	1448.00	983.00	67.89%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 muestra la eficiencia del proceso de servicio, en donde claramente se puede evidenciar que en el mes de Mayo del 2019, fue el mas eficiente respecto a la cantidad de platos servidos de acuerdo al tiempo estándar.

3.2.2 Dimensión – Elementos – Pre Test

Indicador: % Personal que cumple con el perfil

Tabla 15: % Personal que cumple con el perfil

Periodo	Mozos	Cantidad de pedidos registrados	Mozos que cumplen con el perfil de acuerdo a los pedidos atendidos
Marzo a Junio del 2019	Mozo 1	213.00	Sí
	Mozo 2	225.00	Sí
	Mozo 3	198.00	No
	Mozo 4	181.00	No
Total		100.00%	50.00%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 muestra el porcentaje del personal que cumple con el perfil de atención requerido por la pollería 3 Reyes, en donde del 100% de los pedidos registrados, solo el 50% del personal cumple con el perfil y las expectativas en referencia a los pedidos

Indicador: Capacidad de respuesta

Tabla 16: Capacidad de respuesta – Pre Test

Periodo	Mes	Cantidad de requerimientos solicitados (Insumos por Kg)	Cantidad de requerimientos entregados a tiempo	% de requerimientos entregados a tiempo
Año 2019	Marzo	340.00	330.00	97.06%
	Abril	358.00	312.00	87.15%
	Mayo	332.00	319.00	96.08%
	Junio	410.00	388.00	94.63%
Total		1440.00	1349.00	93.68%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 16 muestra los resultados del indicador capacidad de respuesta en referencia a los requerimientos entregados a tiempo por parte del personal de compras, en donde antes de la implementación se observa una eficiencia de entrega del 93.68%.

3.2.3 Dimensión Satisfacción del cliente – Pre Test

Indicador: Satisfacción respecto al producto

Tabla 17: Satisfacción respecto al producto

Marzo - Junio del 2019	Mes	Clientes	Personas que estan satisfechas por el producto consumido en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que estan satisfechas por el producto consumido en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que estan satisfechas por el producto consumido en el rango [6 - menos] DETRACTORES
	Marzo	213	188	12	13
	Abril	225	176	20	29
	Mayo	198	130	36	32
	Junio	181	114	58	9
Total		817.00	608	126	83
		100.00%	74%	15%	10%

La tabla 17 muestra los resultados de la satisfacción de los clientes en relación a los productos consumidos, en donde de los 817 clientes un 74% ellos manifiesta estar satisfecho en un rango de 9 a 10 (promotores) con lo consumido en la pollería, un 15% califica al producto en un rango del 8 al 7 (pasivos) y un 10% son detractores.

3.3 Diseño del Modelo estratégico

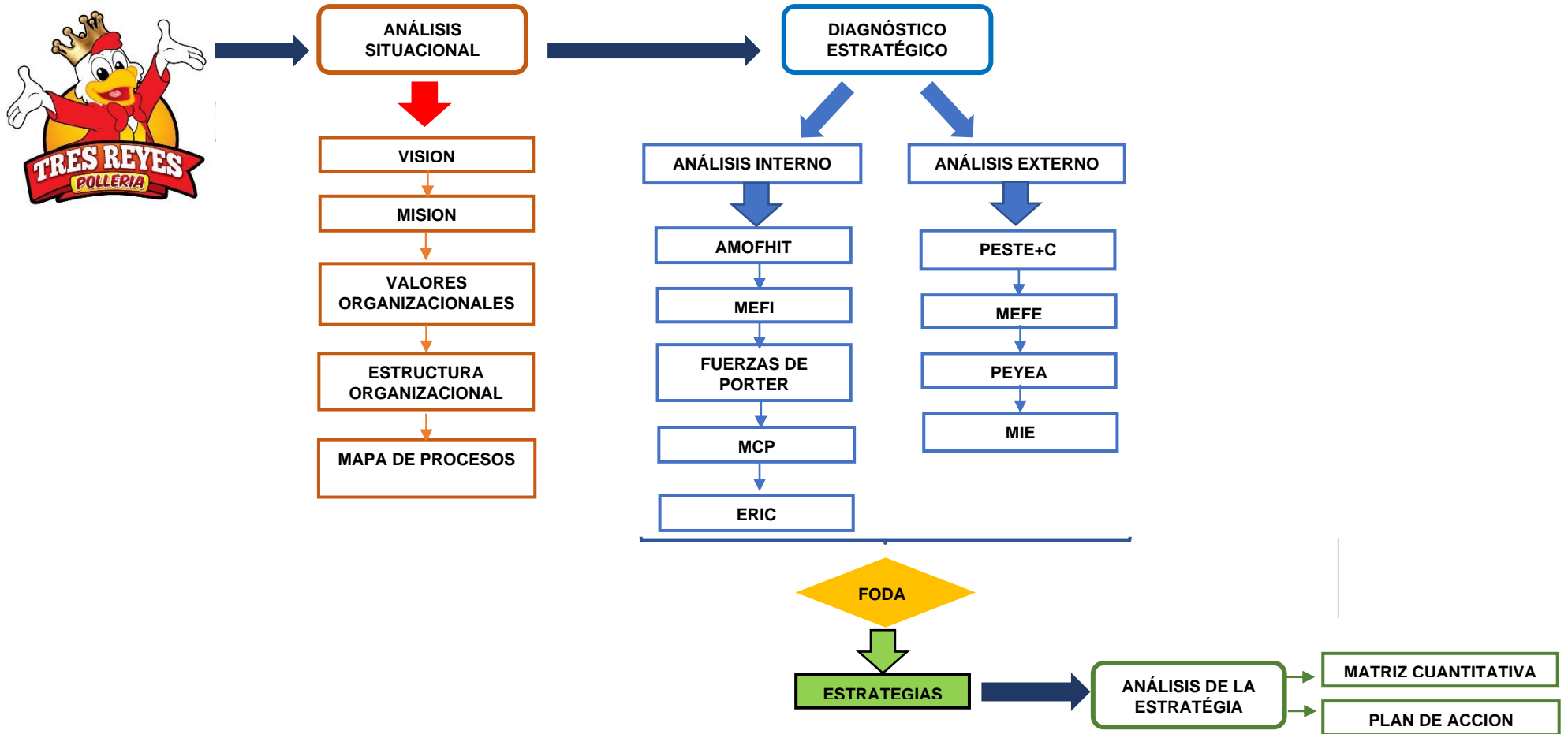


Figura 16: Modelo del Modelo Estratégico a implementar en la Pollería Tres Reyes
 Fuente: Elaboración propia

3.4 Impelementación del Modelo estratégico

3.4.1 Análisis Situacional

Análisis Interno

Descripción de la empresa

La Pollería 3 Reyes, es una microempresa dedicada a ofrecer la mejor calidad de producto de Pollo a La Brasa. Brindando un servicio agradable, dando al cliente la mejor opción de satisfacer sus necesidades en la venta de sus productos y buena comodidad dentro de sus instalaciones. Y como complementos ofrecen la variedad de bebidas tales como: gaseosas, chicha, limonada y cerveza.



Figura 17: Logotipo de la empresa

Fuente: Pollería Los Tres Reyes

Misión Propuesta

Satisfacer a nuestros cliente brindando los mejores pollos a la brasa preparados con insumos de calidad, con la mejor atención y un agradable ambiente familiar. Esto exige la integración de valores como el trabajo en equipo, pro actividad y responsabilidad empleados en cada proceso clave de la organización

Visión Propuesta

Ser líderes en el rubro de Pollería, reconocidos por los servicios ofrecidos, con el objetivo de abrir nuevas sucursales en puntos estratégicos de la ciudad y así crecer a través del tiempo, ampliar las fortalezas para captar nuevos clientes y mantener la satisfacción de los mismos.

Valores Organizacionales

Liderazgo y trabajo en equipo:

Capacidad de los colaboradores para alcanzar un objetivo en común como empresa.

Respeto, equidad y buen trato:

Brindar a los clientes el servicio de educación por parte de los colaboradores, así dando un valor agregado al servicio diferenciando de los productos.

Vocación de Servicio:

El personal es atentamente apto para el desarrollo de los procesos.

Estructura Organizacional de la empresa

La organización al no contar con una estructura organizacional, se propone el establecimiento de un organigrama, en donde se realizará una descripción de cada área de la organización.

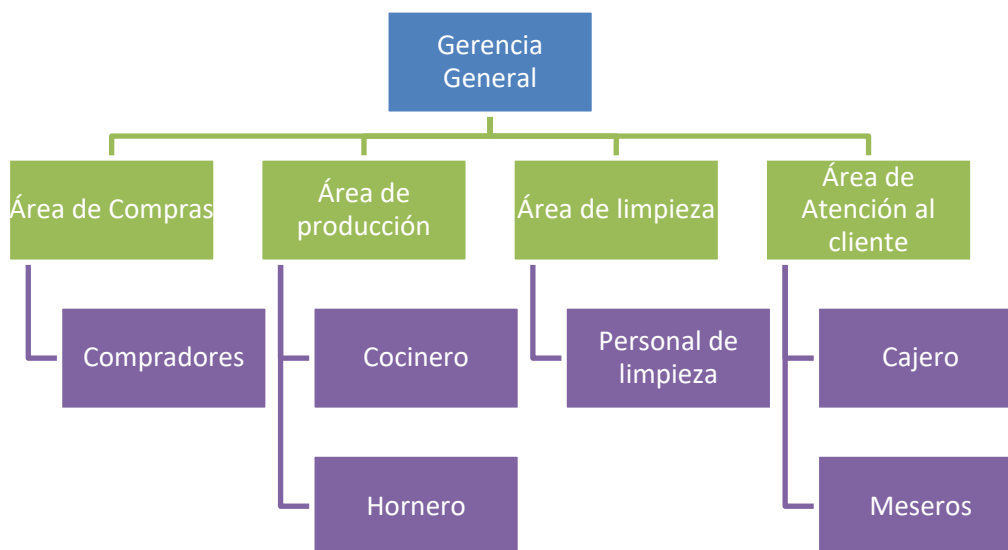


Figura 18: Propuesta de la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

La figura 19 muestra el modelo de estructura organizacional de la empresa por áreas en las que ejecuta sus labores el personal la Pollería 3 Reyes.

- Área de Gerencia: Toma las principales decisiones para el aseguramiento y sostenimiento del local comercial siempre asegurando la satisfacción de los clientes.
- Área de compras: realiza las actividades de la reposición de los principales insumos para la elaboración del pollo a la brasa
- Área de Producción, realiza las actividades de preparación del pedido, así como el horneado de pollos a la brasa y de lava platos.

- Área de limpieza: realiza las actividades de higiene tanto de los utensilios como del local y todos sus espacios para asegurar el bienestar de los clientes
- Área de Atención al Cliente, realiza las actividades con respecto al servicio que se le ofrece al cliente.

Mapa de procesos

La figura 20, se muestra la propuesta de mapa de procesos que se divide en Procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte de la Pollería 3 Reyes.

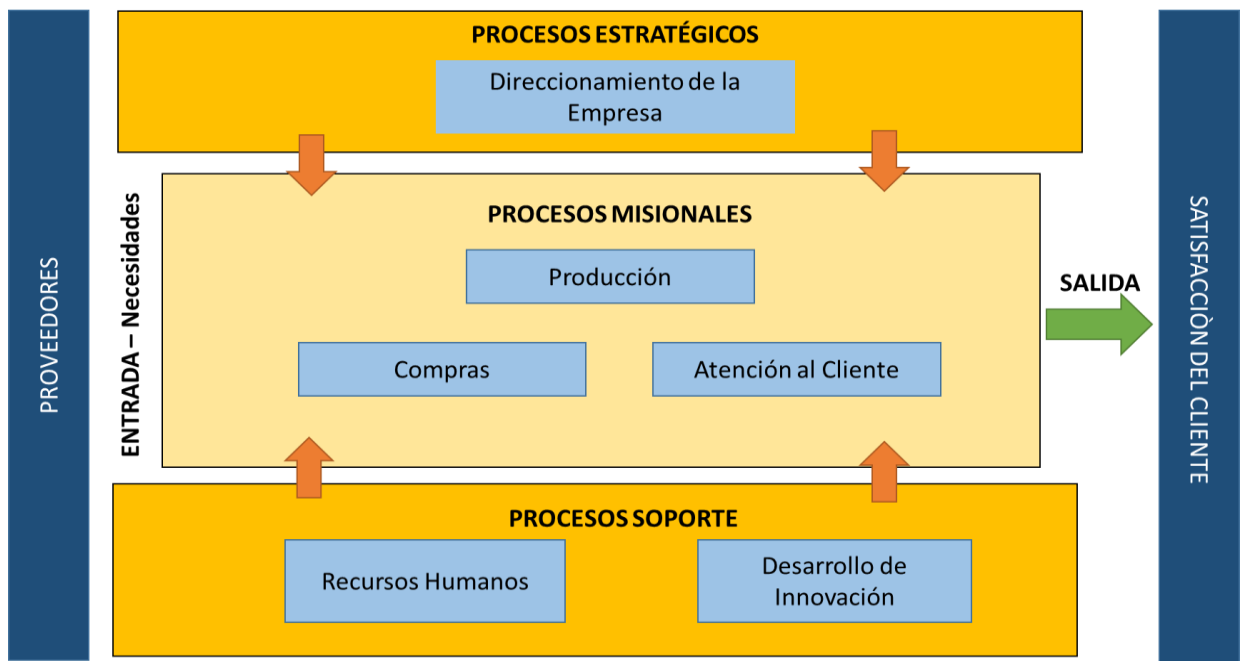


Figura 19: Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de procesos operativos

A continuación se muestran los procesos de compras, producción y atención al cliente respectivamente, los cuales son procesos operativos de la empresa Pollería 3 Reyes, de acuerdo al mapa de proceso establecido previamente.

A. Proceso de compras

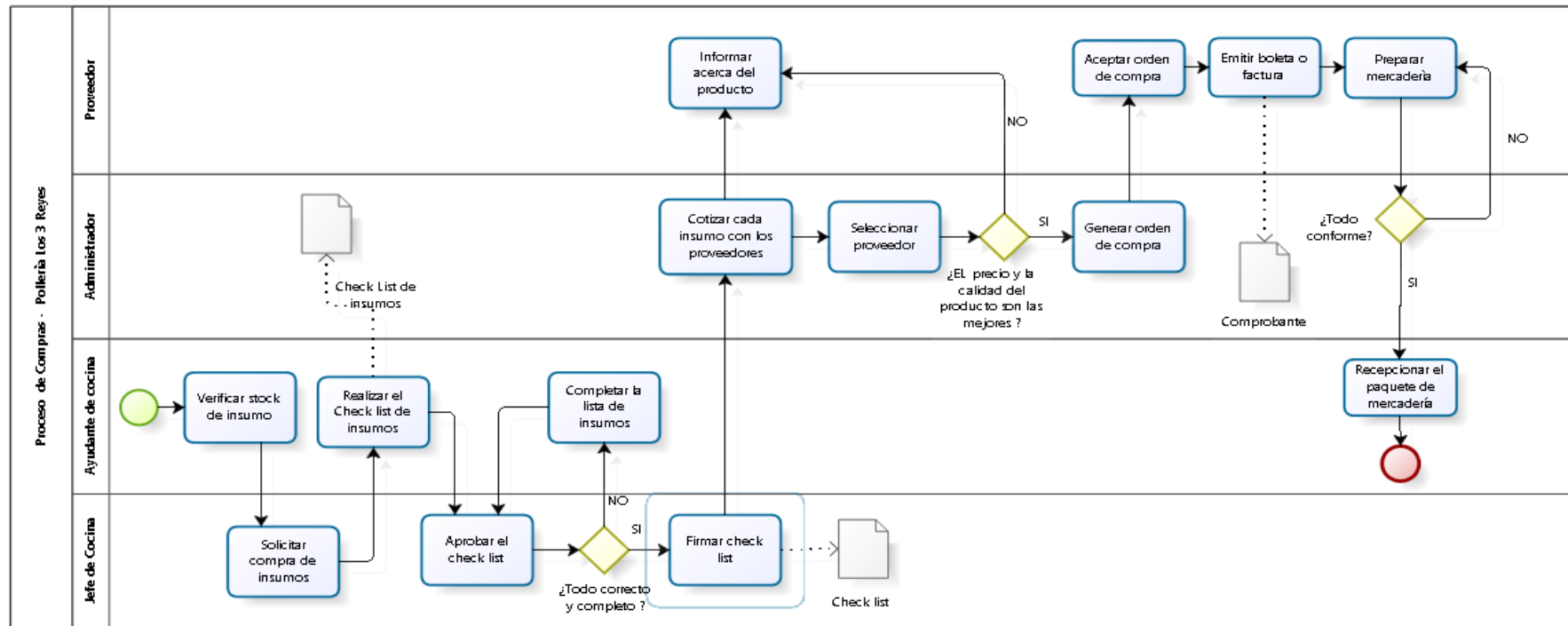


Figura 20: Proceso de compras propuesto

Fuente: Elaboración propia

B. Proceso de Atención al cliente

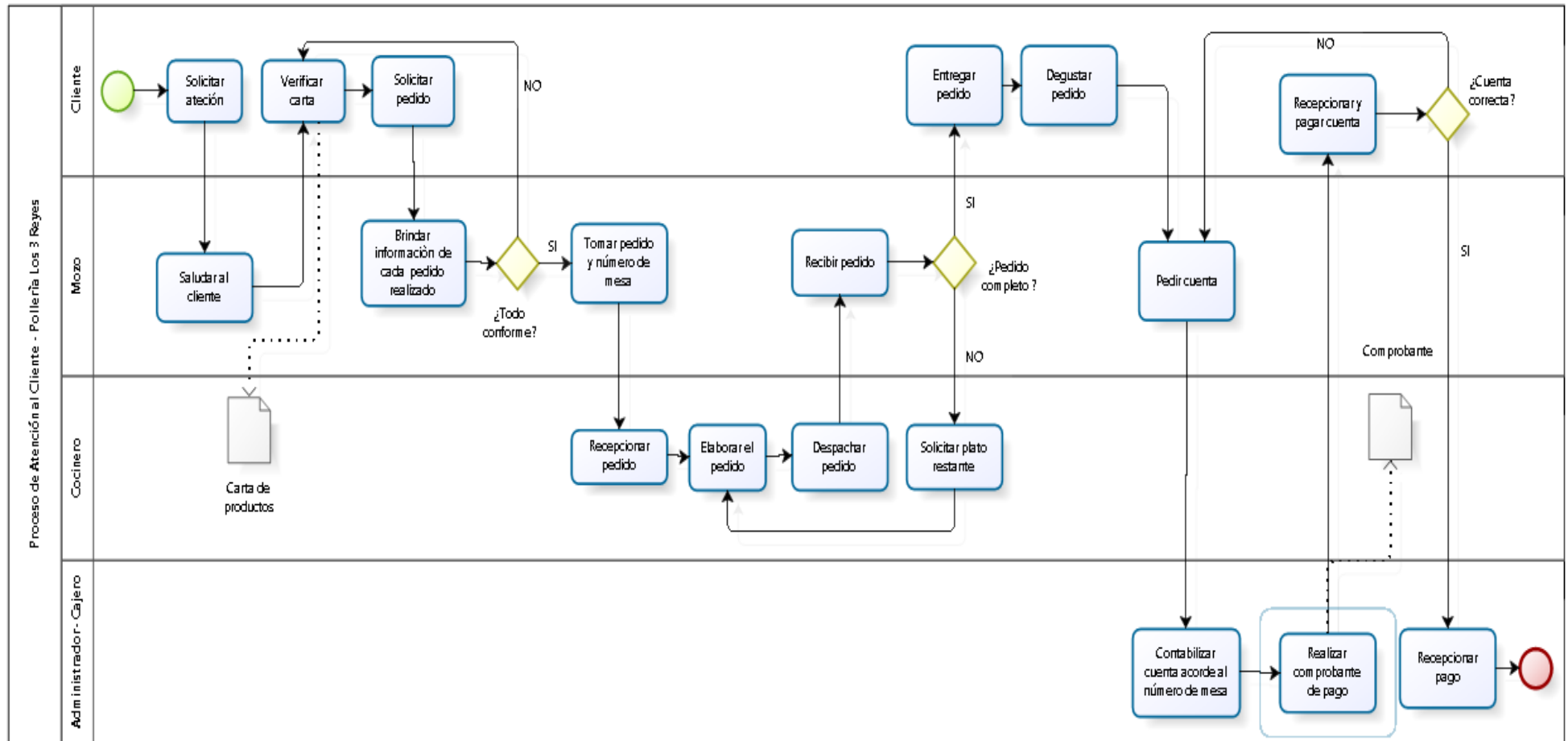


Figura 21: Proceso de atención al cliente propuesto

Fuente: Elaboración propia

C. Proceso de Producción

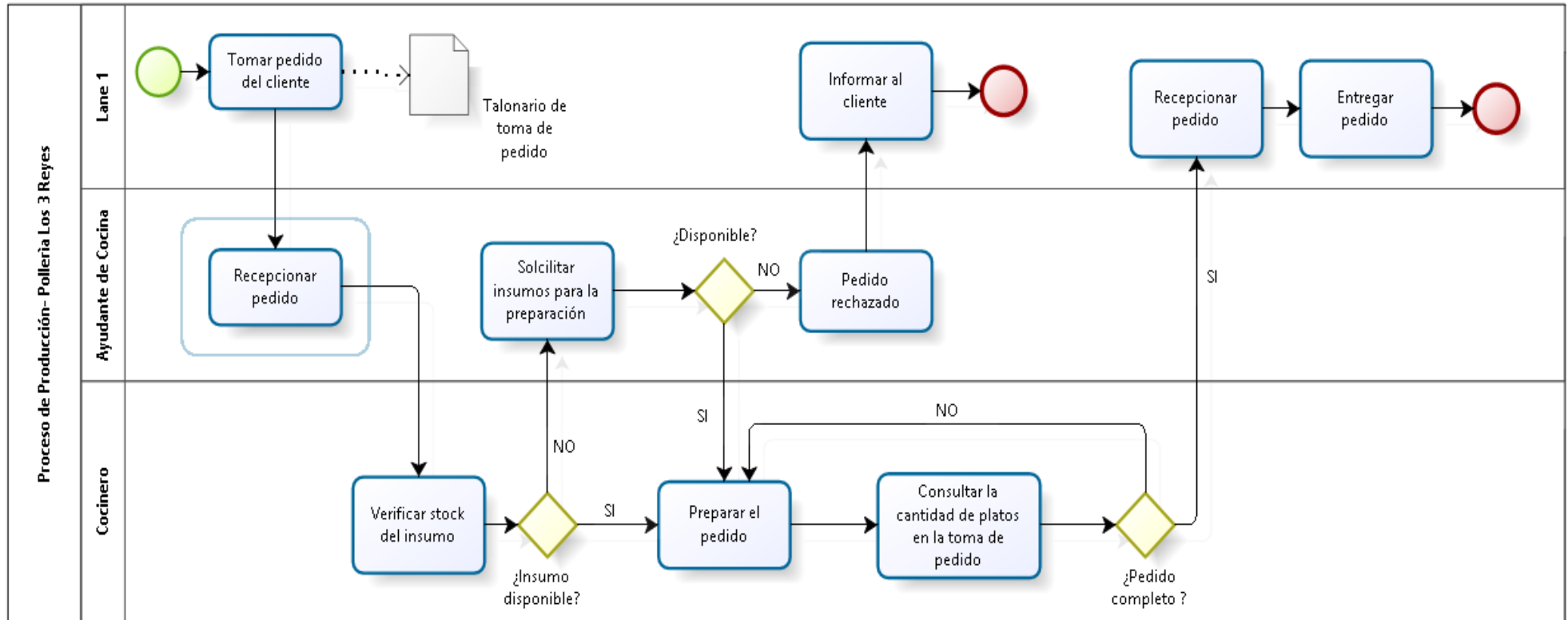


Figura 22: Proceso de producción propuesto

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

3.4.2.1. ANALISIS INTERNO

Análisis AMOFHIT

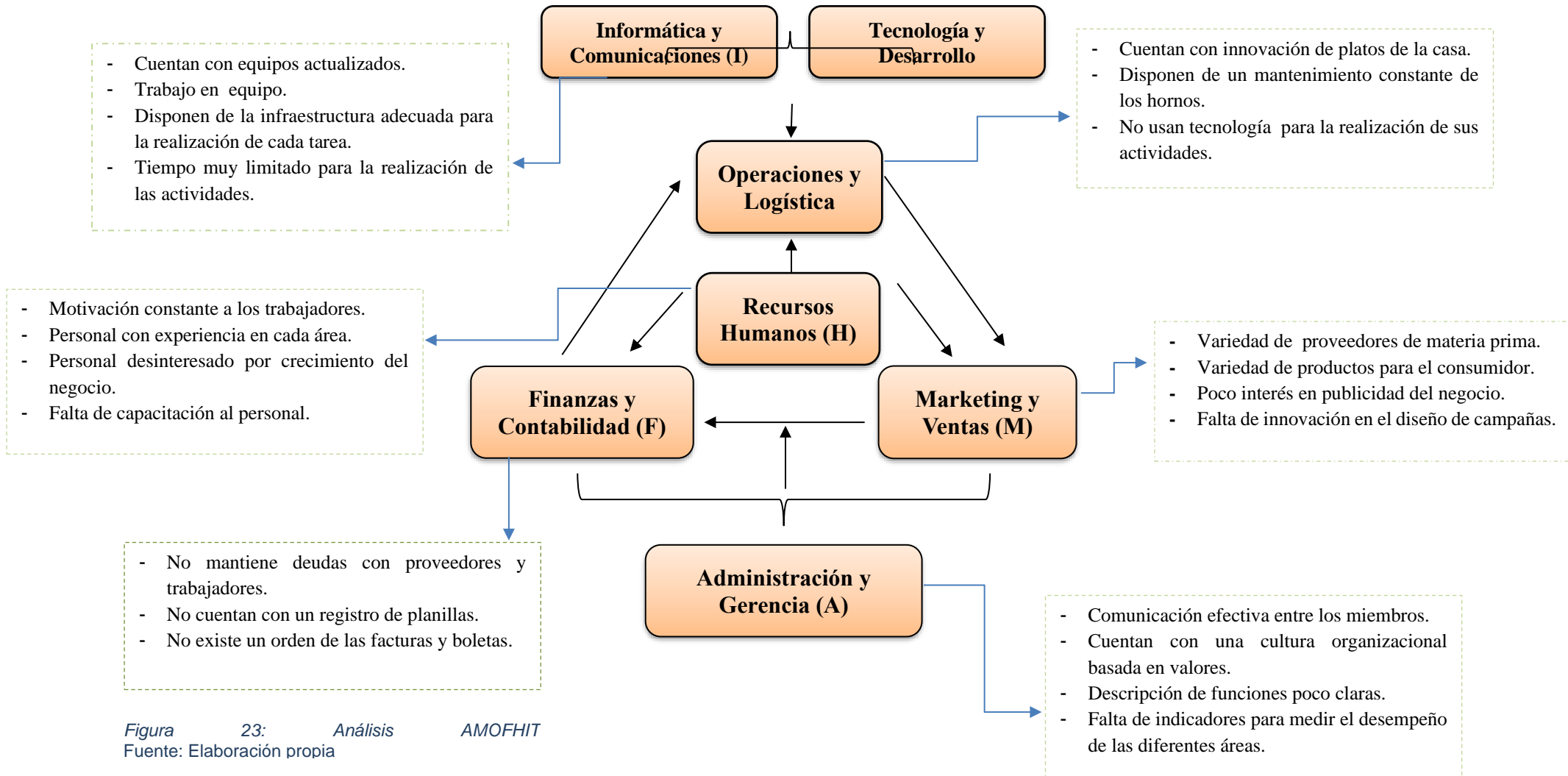


Figura 23: Análisis AMOFHIT
Fuente: Elaboración propia

Resumen AMOFHIT

Tabla 18: Resumen del Análisis AMOFHIT

DIMENSIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración y Gerencia (A)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva entre los miembros. - Cuentan con una cultura organizacional basada en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de funciones poco claras. - Falta de indicadores para medir el desempeño de las diferentes áreas.
Marketing y Ventas (M)	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de proveedores de materia prima. - Variedad de servicios para el consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco interés en publicidad del negocio. - Falta de innovación en el diseño de campañas
Operaciones y Logística (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con equipos actualizados. - Trabajo en equipo. - Disponen de la infraestructura adecuada para la realización de cada tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo muy limitado para la realización de las actividades. - Falta de control de entradas y salidas del almacén. - Error en los procesos principales.
Finanzas y Contabilidad (F)	<ul style="list-style-type: none"> - No mantiene deudas con proveedores y trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con un registro de planillas. - No existe un orden de las facturas y boletas.
Recursos Humanos (H)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación constante a los trabajadores. - Personal con experiencia en cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal desinteresado por crecimiento del negocio. - Falta de capacitación al personal.
Informática y Comunicaciones (I)	-	-
Innovación, Tecnología y Desarrollo (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con innovación de platos de la casa. - Disponen de un mantenimiento constante de los hornos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No usan tecnología para la realización de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Luego de realizar el análisis interno de la empresa se detalla las Fortalezas y Debilidades, el cual debe sumar el 100% con respecto al peso que se le asigna a cada factor interno clave, los cuales se le califica con 3 o 4 para las fortalezas y 1 o 2 para las debilidades; se multiplica cada peso con su calificación para poder determinar el valor asignado, para la sumatoria total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 19: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS	F01: Comunicación efectiva	5,0%	4	0,20
	F02: Cuentan con una cultura organizacional basada en valores	4,5%	4	0,18
	F03: Variedad de proveedores de materia prima.	3,0%	3	0,09
	F04: Variedad de servicios para el consumidor.	4,0%	4	0,16
	F05: Cuentan con equipos actualizados.	2,5%	3	0,08
	F06: Trabajo en equipo.	4,7%	4	0,19
	F07: Disponen de la infraestructura adecuada para la realización de cada tarea.	4,5%	4	0,18
	F08: No mantiene deudas con proveedores y trabajadores.	3,0%	4	0,12
	F09: Motivación constante a los trabajadores	5,0%	4	0,20
	F10: Personal con experiencia en cada área.	5,0%	4	0,20
	F11: Cuentan con innovación de platos de la casa.	4,5%	4	0,18
	F12: Disponen de un mantenimiento constante de los hornos.	4,3%	3	0,13
	FX	50,0%	SUBTOTAL	1,90

DEBILIDADES	D01: Descripción de funciones poco claras.	4,5%	1	0,05
	D02: Falta de indicadores para medir el desempeño de las diferentes áreas.	5,0%	1	0,05
	D03: Poco interés en publicidad del negocio.	3,5%	2	0,07
	D04: Falta de innovación en el diseño de campañas	4,0%	2	0,08
	D05: Tiempo muy limitado para la realización de las actividades.	4,5%	1	0,05
	D06: Falta de control de entradas y salidas del almacén.	3,5%	1	0,04
	D07: Error en los procesos principales	5,0%	1	0,05
	D08: No cuentan con un registro de planillas.	3,5%	2	0,07
	D09: No existe un orden de las facturas y boletas	3,0%	1	0,03
	D10: Personal desinteresado por crecimiento del negocio.	5,0%	1	0,05
	D11: Falta de capacitación al personal.	5,0%	1	0,05
	D12: No usan tecnología para la realización de sus actividades.	3,5%	2	0,07
DX		50,0%	SUBTOTAL	0,65
		100,0%		2,55

Fuente: Elaboración Propia

PESO	
0%	Sin importancia
100%	Muy importante

CALIFICACIÓN			
1	Debilidad grave	3	Fortaleza menor
2	Debilidad grave	4	Fortaleza mayor

La tabla 19 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) como resultado del análisis interno de la empresa Pollería Los 3 Reyes , donde refleja que las fortalezas (1.90) son mayores al resultado de las debilidades (0.65). El resultado total es 2.55, superando el puntaje promedio de 2.5, lo que indica una posición interna buena.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

a. Proveedores

Los principales proveedores de la Pollería Los 3 Reyes son:

- Agropecuaria Chimú S.R.L.
- Tiendas Reyes S.A.C.
- SantoGas S.A.C
- Mercado “La Hermelinda”
- Distribución Diaz S.A.C

b. Clientes

El perfil del cliente de la Pollería 3 Reyes es el siguiente:

Tabla 20: Identificación de clientes según criterios de segmentación

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Geográfico	Personas que habitan en el Perú y sus departamentos.
Demográfica	Los clientes de la Pollería 3 Reyes tienen entre los 18 y 75 años, son de género masculino y femenino, nacionalidad peruano y perciben entre S/.930.00 a S/.1.700. Y pertenecen a distintas religión.
Pictográfico	Son personas que les gusta compartir momentos gratos, agradables y prefieren celebrar cada festividad en compañía de sus parientes cercanos y lejanos.
Empresarial	Los consumidores pertenecen a empresarios (pymes ,etc.) , comerciantes , profesionales, universitarios ; sus clientes son de la misma localidad en su mayoría

Fuente: Elaboración propia

c. Sustituto

Los productos sustitutos de La Pollería 3 Reyes son las “comidas rápidas”, los cuales se están incrementando bastante dentro de la zona, siendo más económicas que el Pollo a la Brasa. Lo que más se destacan son:

- Anticuchos
- Hamburguesas
- Pizzas
- Salchipaperías
- Restaurantes de comida de noche (segundos y caldos)

d. Competidores

Los competidores actuales de la Pollería 3 Reyes son:

- Pollería Big Chicken
- Pollería Galin2
- Pollería Perla

Se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter para el rubro de Pollerías, luego de haber identificado los Stakeholders que influyen en el negocio.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

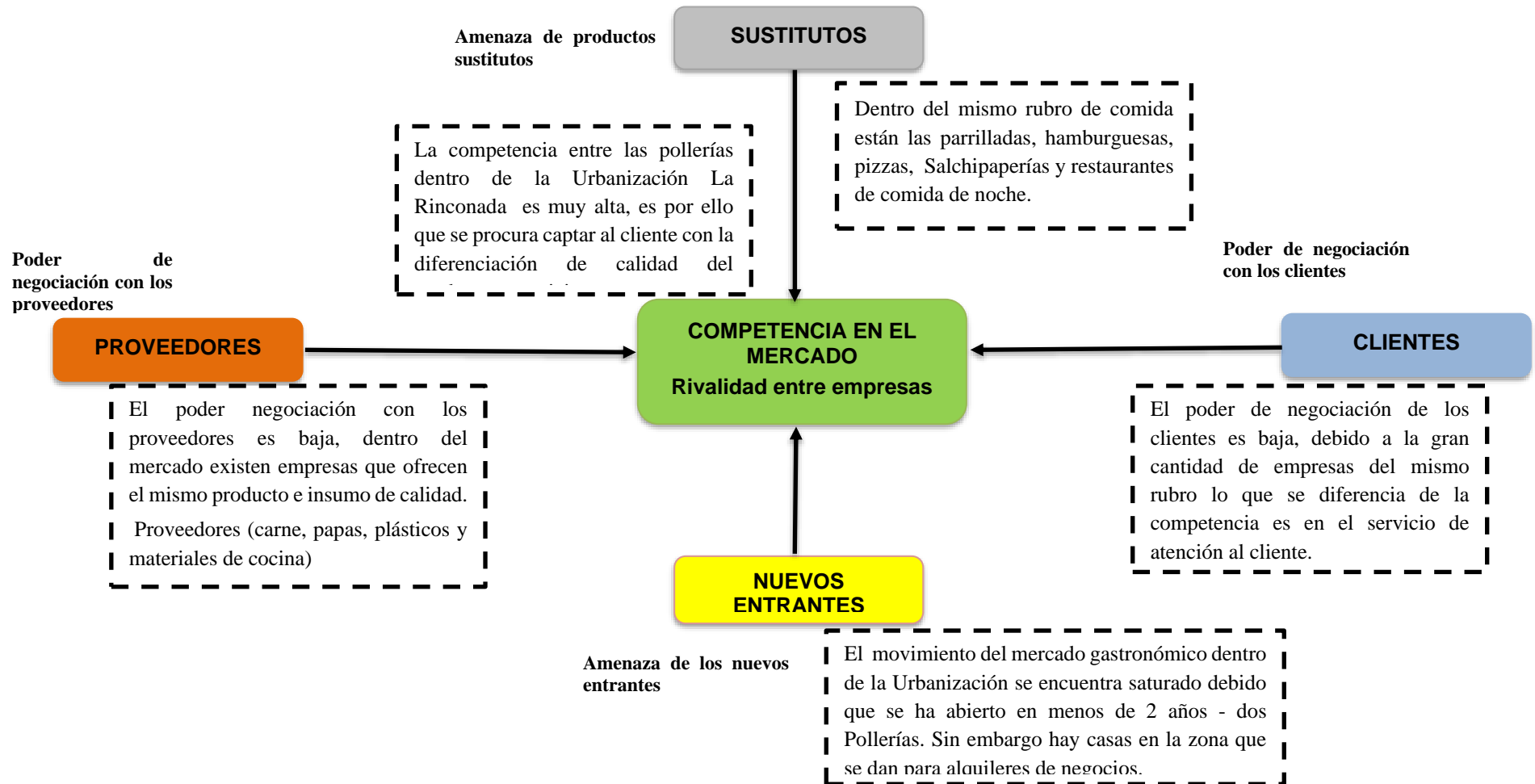


Figura 24: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Descripción del Análisis de las 5 fuerzas de Porter

a. Poder de negociación de los proveedores

El poder negociación con los proveedores es baja debido a que dentro del mercado donde están ubicados existe muchas empresas del mismo rubro que ofrecen el mismo producto de calidad, eso conlleva a estar ligado a los precios del mercado en vez de ofrecer descuentos a sus clientes.

b. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es baja, debido a la gran cantidad de empresas del mismo rubro dentro de la zona, por ello que los clientes buscan satisfacer sus necesidades a bajos precios pero asegurándose de la calidad

c. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es bastante alta, sobre todo la venta de comidas rápidas, puesto que existen sanducherías, juguerías entre otros.

d. Amenaza de los nuevos entrantes-competidores

Existe un nivel muy alto en la creación de pymes que se dan día a día, dentro de la Urbanización donde se ubica la Pollería 3 Reyes, la zona es bien transcurrida en el sector de comidas.

e. Rivalidad entre empresas

La rivalidad entre empresas es alta debido a que hay 5 Pollerías en la misma avenida, por años de posicionamiento de dos de ellas el precio es un poco más elevado a diferencia de las 3 restantes que se alinean al mismo precio.

Matriz del perfil competitivo (MCP)

Se comparó a la Pollería 3 Reyes con dos de sus principales competencias dentro de la Urbanización La Rinconada.

Tabla 21: Matriz de Perfil Competitivo del sector de la Pollería Los 3 Reyes

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	Pollería La Perla		Pollería 3 Reyes		Pollería Big Chicken	
		CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR
a. Tiempo de entrega de pedido	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.4
b. Salubridad	0.18	2	0.36	4	0.72	3	0.54
c. Infraestructura de la Pollería	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
d. Proveedores	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
e. Atención al cliente	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8
f. Competitividad de Precios	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
	1		2.73		3.09		2.91

Fuente: Elaboración propia

La tabla 21, muestra las comparaciones de los factores críticos de éxito de La Pollería 3 Reyes, con los competidores más cercanos, en el cual se observa que la Pollería tiene más fortalezas resaltadas para el entorno competitivo, seguido de La Pollería Big Chicken . La Matriz cuenta con 6 FCE, siendo un número adecuado, el mercado es competitivo, es por ello que los resultados están equilibrados, no muestra mucha diferencia entre las 3 empresas.

Leyenda de la Matriz de Perfil competitivo

Tabla 22: Leyenda de la Matriz de perfil competitivo

CATEGORÍA	PARÁMETROS	DESCRIPCIÓN
PESO	Del 0.1 al 0.5	El peso indica la relevancia e impacto del factor dentro del mercado hacia la empresa evaluada; siendo 0.1 el menor peso y 0.5 el mayor peso
CALIFICACIÓN	Del 1 al 4	La calificación implica la situación actual de la empresa con respecto al factor crítico. El 1 implica que la empresa, con respecto a sus competidores, está en mayor desventaja, y el factor crítico le afecta de manera negativa; el 4 implica que la empresa está en mayor ventaja y le afecta de forma positiva.
VALOR	Peso * Calificación	El valor es el resultado de la multiplicación del peso y la calificación. Depende de los valores de estos dos factores.

Fuente: Determinación y análisis de la competencia (García, 2013)

3.4.2.2. ANALISIS EXTERNO

Análisis PESTE-C

Para profundizar en el análisis de factores externos que afectan tanto positivamente como negativamente a la empresa Pollería 3 Reyes, se evaluará el ámbito Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico.

a. Político y legal

La Crisis Política dentro del segundo trimestre del presente año - 2018 en el país, se ha ido incrementando por el caso de Odebrech , personas vinculadas y partidos políticos que se alianza con esta empresa para el compromiso de ganar un puesto en la bancada política. "Después de la renuncia de PPK pensamos que el tema político iba a estar estable pero el escenario de las últimas semanas ha agudizado la posibilidad de inestabilidad política", sentenció Ferrero (RPP, 2018)

El Gobierno Peruano, no promueve la cocina peruana como base de desarrollo cultural para el crecimiento económico del nuestro país, es por ello que la Sociedad de Gastronomía Peruana (APEGA) ha planteado 5 nuevos retos que impiden el crecimiento de la cadena de valor gastronómica y que por ende deben ser resueltos; el rol del estado es apoyar con la etapa de consolidación con los distintos ministerios para tratar lo relacionado a marcas y denominaciones de orígenes. (Apega, 2016)

Por otro lado, El Poder Ejecutivo aprobó el incremento de la Remuneración mínima vital (RMV) de 850 a 930 soles, anunció el titular del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Javier Barreda. (El Peruano, 2018)

El ente recaudador dijo que el incremento de los ingresos tributarios en el octavo mes del año se explica por la aplicación de mayores coeficientes de pagos a cuenta del Impuesto a la Renta con respecto al año previo, el incremento de ingresos en algunos sectores importantes, el mayor Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) por efecto de las medidas implementadas desde mayo pasado y las acciones de control que viene realizando. (El Comercio, 2018).

Según la Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor, ahora todos los establecimientos están obligados de exhibir el libro de reclamaciones, con el propósito de informar reclamos, lo cual no sirva como un aspecto negativo, sino, más bien como una oportunidad de mejora para los establecimientos, puesto

que lo que se quiere es atacar las principales causas de insatisfacción y áreas de mejora en el producto y servicio ofrecido.

Por su parte, la Ley N° 30021, que se basa en la ley de “Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes”, dicha ley, lo que busca es reducir las enfermedades como son la diabetes o cáncer, con lo cual cada vez son más los restaurantes quienes no toman conciencia de aplicar las medidas necesarias para reducir el daño que genera el consumo de grasas y azúcares en exceso que muchas veces incorporan en los productos ofrecidos.

Finalmente, el Decreto Legislativo N° 1222 optimiza los procedimientos administrativos y fortalece el control sanitario y la inocuidad de los alimentos industrializados, productos pesqueros y acuícolas, a fin de facilitar el comercio y exigir la certificación de principios generales de higiene o de validación técnica oficial del plan HACCP emitido por la autoridad sanitaria a nivel nacional que es más conocido como el el MINSA o Ministerio de Salud

Amenazas:

- Inestabilidad Política
- Incremento de impuestos
- Cambio en el sueldo básico.
- Ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes

Oportunidades:

- Crecimiento del sector gastronómico.
- Libro de Reclamaciones.
- Decreto Legislativo de la inocuidad de los alimentos.

b. Económico

Las ventas totales de los establecimientos de comida rápida y a domicilio crecieron un 5,6% en 2017, hasta alcanzar los 3.320 millones de euros, impulsadas por la positiva evolución del consumo privado, el dinamismo del turismo y el crecimiento de la oferta de locales. (Epeconomía, 2018)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que la actividad de restaurantes (que agrupa todo tipo de servicios de comidas y bebidas) registró un crecimiento de 1,86%, en junio de 2018. (EL Comercio, 2018)

A nivel global, el dólar tuvo una caída marginal de 0.05% tras la publicación de datos económicos en Estados Unidos más débiles de lo previsto. (Gestión, 2018)

En el informe emitido por el Banco Central de Reserva BCR, detallaron que los créditos a medianas empresas se expandieron a una tasa anual de 1.8% a julio último, mayor a la de fines del año pasado (0.7%). (Gestión, 2018)

Amenazas:

- Aumento de competencia en el sector gastronómico
- Aumento de establecimiento de comida rápida y delivery.

Oportunidades:

- Disminución del precio del dólar.
- Facilidad de préstamos bancarios a pymes.

c. Social

“En el Perú hay inteligencia, esfuerzo y creatividad. Existe una cocina tradicional que se ha transmitido de generación en generación por medio de las familias, es una riqueza increíble, que no hay en otros países”, dice el religioso belga. Johan Leuridan (Perú 21, 2018)

Hasta la fecha se calcula que existen más de 32.16 millones de peruanos con una tasa de crecimiento anual de 1.01% según estimaciones de Ipsos. (Gestión, 2018)

Si vemos la composición de la PEA en función de la formalidad/informalidad, resulta que el 67% es informal y solo el 33% está formalmente empleado. Un dato adicional: el 72% de aquellos que trabajan, lo hacen en empresas de menos de diez trabajadores. ¿Dónde nos deja esto? Pues en una conclusión preocupante: la mayoría de trabajadores son subempleados informales laborando en pequeñas empresas. Más aun, entre marzo 2017 y marzo 2018, el subempleo aumentó en 6.4% y el número de informales creció en 418,000 personas. (Gestión, 2018)

Rico, jugoso y crocante. Para cualquier peruano, esas son las tres características que, como mínimo, debe tener un pollo a la brasa. Y es que el plato, que este domingo celebra su día, es uno de los más demandados del país. “Como producto consumido en restaurantes, tiene mucho más alcance que el cebiche y el chifa en más del doble de consumo”. (Gestión, 2018)

Apenas el 3% de las empresas peruanas tiene un plan de servicio (protocolo de atención al cliente, estrategia en redes, manejo de crisis, capacitaciones, entre otros temas). (El Comercio, 2017)

Amenazas:

- Aumento de la informalidad laboral.

Oportunidades:

- Aprovechar la tradición familiar
- Crecimiento de población
- Incremento del interés del Pollo a la Brasa.
- Celebración del día del Pollo a la Brasa

d. Tecnológicos

Como parte de las iniciativas que viene implementando en el marco del proceso de Transformación Digital y uso de la Big Data, la Sunat inició hace un par de meses el nuevo programa de envío de alertas (SMS) a los contribuyentes, advirtiéndoles sobre el uso indebido de comprobantes de pago que sustentan gastos no deducibles o no relacionados al giro del negocio. (Gestión, 2018).

De los 1.7 millones de micro y pequeñas empresas (pymes) formales que existen en el Perú, el 60% utilizan las Tecnologías de la Información (TI) con las cuales facturan el doble frente a las pymes que no lo utilizan (40%). (Exitosa, 2017).

La Asociación Peruana de BPO & ITO (Apebit) publicó resultados de su encuesta Interacción con Clientes 2017 que reveló que el 43.2 % de las empresas en el Perú ya usan redes sociales como herramienta para atención al cliente. Mientras que un 21.6% espera implementar este canal de comunicación para el próximo año. (Andina, 2017)

Los peruanos compran de acuerdo al precio que encuentren online, no se fijan en marcas, sino en el descuento que le genere comprar ese producto. “En Perú, buscamos mucho las promociones. De hecho los productos por internet son mucho menores a los de una tienda física. De manera online podemos encontrar hasta en 50% menos el precio de un producto.”(Gestión, 2018).

Amenazas:

- Costo de activos para el uso de herramientas tecnológicas
- Incremento de la Venta on-line o delivery.

Oportunidades:

- Diversas herramientas de informática para el control y sustentación de la información de gastos de la empresa.
- Crecimiento del negocio con la tecnología.
- Mayor índice de uso de redes sociales.
- Crecimiento de la empresa, tanto física como virtual.

e. Ecológicos

“Se hizo un muestreo de especies en comercios, en negocios, en el mercado, y se descubrió que el 70% de los peces tenía pequeños plásticos en sus tejidos internos. Estamos comiendo el plástico que hemos echado en los océanos” señala Milko Schwartzman, especialista en conservación marina. (RPP, 2018)

Enfatizó además que pese a que el país aún no cuenta con una ley que regula el uso y la producción de plásticos desechables, los ciudadanos ya se han sumado a

la campaña mundial que le dice no a las bolsas innecesarias, a los sorbetes y evita los envases de tecnopor. (La República, 2018)

Amenazas:

- Diminución de plástico en el mundo.
- Posible aprobación de ley de eliminación del uso del plástico en el Perú.

g. Fuerzas Competitivas

De acuerdo con Porter (1997) la esencia de la estrategia radica en hacer actividades distintas que la de los rivales y buscar generar un posicionamiento estratégico. La estrategia siempre define los caminos a seguir para alcanzar los objetivos a largo plazo, cuando una persona hace una formulación estratégica tiene que olvidarse del cortoplacismo y pensar siempre en el largo plazo (esto depende de la industria y el giro del negocio). (Gestión, 2018).

Según Euromonitor, el pollo sigue siendo el producto dominante y capta el 63% de las ventas totales de restaurantes, que al cierre del año pasado ascendían a S/ 6,872.2 millones (US\$ 2,036 millones). De esa cifra, el grupo Norky's tiene una cuota de 12%. (Gestión, 2017).

La pollería Italo's lanzó la promoción "La presa favorita" en alusión a la candente realidad política y judicial que se vive en el Perú. En cuestión de horas, la oferta difundida a través de medios sociales logró gran alcance e interacción entre los usuarios, incluso apareció en la sección de noticias de los principales medios digitales. (La República, 2018).

"Son pocas las empresas que invierten en capacitación hasta el 2011 hubo una ley de formación por impuestos, que fue derogada por Humala y habían 4.500 empresas con planes de capacitación. Agregó que un 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) va al mercado laboral sin contar con educación superior. (La República, 2017).

Asimismo, indicó que para llegar a cumplir la promesa, el público se basa en tres tipos de percepciones: la infraestructura, el producto y el servicio por lo que es muy importante tener muy cuidados estos aspectos dentro de nuestro negocio. (Apega, 2015).

Amenazas:

- Crecimiento de empresas ya posicionadas dentro del mercado.
- Estrategia de Promociones que realizan nuestros competidores.
- Estrategia de Marketing que aplican los competidores.

Oportunidades:

- Buscar la diferenciación de la competencia
- Capacitar al personal.
- Mejora de la infraestructura , producto y el servicio

RESUMEN PESTE-C

En la siguiente tabla 23 detalla todo el resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTE-C.

Tabla 23: Resumen del Análisis Peste-C

	Amenazas	Oportunidades
Político y legal	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad Política - Incremento de impuestos - Cambio en el sueldo básico. - Ley de promoción de la alimentación saludable para niños y adolescentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector gastronómico. - Libro de reclamaciones - Decreto lesgilativo de la inocuidad de los alimentos (Minsa)
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de competencia en el sector gastronómico - Aumento de establecimiento de comida rápida y delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del precio del dólar. - Facilidad de préstamos bancarios a pymes
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la informalidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la tradición familiar - Crecimiento de la población - Celebración del día del Pollo a la Brasa
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de activos para el uso de herramientas tecnológicas - Incremento de la Venta on-line o delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversas herramientas de informática para el control y sustentación de la información de gastos de la empresa. - Crecimiento del negocio con la tecnología. - Mayor indicé de uso de redes sociales. - Crecimiento de la empresa física – virtual.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Diminución de plástico en el mundo. - Aprobación de ley de eliminación del uso del plástico en el Perú. 	
Fuerzas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de empresas ya posicionadas dentro del mercado. - Estrategia de Promociones que realizan nuestros competidores. - Estrategia de Marketing que aplican los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar la diferenciación de la competencia - Capacitar al personal. - Mejora de la infraestructura , producto y el servicio

Fuente: Elaboración propia

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Luego de realizar el análisis interno de la empresa se detalla las Amenazas y Oportunidades, el cual debe sumar el 100% con respecto al peso que se le asigna a cada factor interno clave, los cuales se le califica con 3 o 4 para las Oportunidades y 1 o 2 para las Amenazas; se multiplica cada peso con su calificación para poder determinar el valor asignado, para la sumatoria total del MEFE

Tabla 24: Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

	FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES	O01:Crecimiento del sector gastronómico	4,0%	4	0,16
	O02: Capacitar al personal.	4,5%	4	0,18
	O03:Facilidad de préstamos bancarios a pymes	2,0%	3	0,06
	O04:Aprovechar la tradición familiar	5,0%	4	0,20
	O05:Mejora de la infraestructura , producto y el servicio	5,0%	4	0,20
	O06: Incremento del interés del Pollo a la Brasa.	4,5%	4	0,18
	O07:Celebración del día del Pollo a la Brasa	4,8%	4	0,19
	O08: Diversas herramientas de informática para el control y sustentación de la información de gastos de la empresa.	4,5%	3	0,14
	O09: Crecimiento del negocio con la tecnología.	3,7%	4	0,15
	O10: Mayor índice de uso de redes sociales.	3,5%	4	0,14
	O11:Crecimiento de la empresa, tanto física como virtual	4,0%	4	0,16
	O12:Buscar la diferenciación de la competencia	4,5%	4	0,18
	TOTAL OX	50,0%	SUBTOTAL	1,94
AM FN	A01:Inestabilidad Política	4,0%	2	0,08

A02: Incremento de impuestos	4,5%	1	0,05
A03: Cambio en el sueldo básico.	3,0%	1	0,03
A04: Aumento de competencia en el sector gastronómico	5,0%	1	0,05
A05: Aumento de establecimiento de comida rápida y delivery.	4,5%	1	0,05
A06: Aumento de la informalidad laboral.	3,0%	2	0,06
A07: Costo de activos para el uso de herramientas tecnológicas	3,5%	2	0,07
A08: Incremento de la Venta on-line o delivery.	4,5%	1	0,05
A09: Posible aprobación de ley de eliminación del uso del plástico en el Perú.	4,7%	1	0,05
A10: Crecimiento de empresas ya posicionadas dentro del mercado.	4,8%	1	0,05
A11: Estrategia de Promociones que realizan nuestros competidores.	4,0%	1	0,04
A12: Estrategia de Marketing que aplican los competidores.	4,5%	1	0,05
TOTAL AX	50,0%	SUBTOTAL	0,605
	100%		2,54

Fuente: Elaboración propia

PESO		CALIFICACIÓN	
0%	Sin importancia	1	Amenaza grave
100%	Muy importante	2	Amenaza menor
		3	Oportunidad menos
		4	Oportunidad elevada

La Tabla 24 muestra que como resultado del análisis externo de la empresa Pollería 3 Reyes, refleja que la Oportunidad (1,94) son mayores al resultado de las Amenazas (0.60), lo cual establece que el medio ambiente es favorable para la organización. El resultado total es 2.54, superando el puntaje promedio de 2.5, lo que indica que la Pollería está haciendo uso efectivo de las oportunidades del entorno para contrarrestar las amenazas.

Objetivos de la Pollería 3 Reyes

Luego de analizar los resultados del análisis interno y externo de la empresa y realizar la entrevista (Anexo N°12) al Gerente- Dueña, y realizar el Check list a los colaboradores de la empresa, se determinó los siguientes objetivos:

Tabla 25: Objetivos establecidos

OBJ.	ÁREA	OBJETIVO	ESPECÍFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	RELEVANTE	TIEMPO
OLP-01	Gerencia	Ventas al día	Incrementar las Ventas del diario.	En un 12%	Sí, hay todos los activos y recursos necesarios.	Si, ayuda al crecimiento de la empresa	En el primer trimestre del año 2019.
OLP-02	Gerencia	Nuevos clientes	Incrementar la cartera de clientes	En un 13%	Sí, hay todos los activos y recursos necesarios.	Si, para tener un mayor índice de producción.	En el primer semestre del año 2019.
OLP-03	Gerencia	Retorno de clientes	Incrementar el índice de retorno de nuevos clientes	En un 10%	Sí, hay todos los activos y recursos necesarios.	Si, para tener clientes contentos y fidelizarlos	En el primer semestre del año 2019.
OLP-04	Gerencia	Satisfacción de clientes	Incrementar el índice de satisfacción en los clientes	En un 4%	Sí, hay todos los activos y recursos necesarios.	Si, para tener clientes contentos y fidelizarlos	En el primer semestre del año 2019.
OLP-05	Gerencia /Producción	Tiempos de espera	Reducir los tiempos de espera del pedido	En un 42%	Sí, hay todos los activos y recursos necesarios.	Si, para satisfacer las necesidades del cliente	En los 3 trimestres del año 2019.
OLP-06	Gerencia	Recomendación	Incrementar el índice de recomendación	En un 3%	Sí, hay todos los activos y recursos necesarios.	Para poder tener clientes nuevos	En los próximos 6 meses
OLP-07	Atención al cliente	Personal capacitado y motivado	Colaboradores quieran renovar su contrato de trabajo	En un 92%	Sí, hay todos los activos y recursos necesarios	Si, para laborar con personal altamente calificado y motivado	En los 3 trimestres del año 2019.

Fuente: Elaboración propia

Matriz PEYEA

Para realizar la Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) se seleccionaron los factores indicados en la Tabla. Luego se asignaron valores numéricos apropiados a cada factor de acuerdo con la realidad de la empresa.

Tabla 26: Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad Del Entorno(EE)	
1.-Retorno de inversión		1.-Cambios tecnológicos	
2.-Apalancamiento		2.-Tasa de inflación	
3.-Liquidez		3.-Variabilidad de la demanda	
4.-Capital requerido vs capital disponible		4.-Rango de precios de productos competitivos	
5.-Flujo de caja		5.-Barrera de entrada al mercado	
6.-Facilidad de salida de mercado		6.-Rivalidad / presión competitiva	
7.-Riego involucrado al negocio		7.-Elasticidad precios de la demanda	
8.-Economías de escala de experiencia		8.-Presión de los servicios sustitutos	
9.- Economías de escala y de experiencia			
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de La Industria (FI)	
1.-Participación en el mercado		1.-Potencial de crecimiento	
2.-Calidad del producto		2.-Potencial de utilidades	
3.-Ciclo de vida del producto		3.-Estabilidad financiera	
4.-Ciclo de remplazo del producto		4.-Conocimientos tecnológicos	
5.-Lealtad del consumidor		5.-Utilización de recursos	
6.-Utilización de la capacidad de los competidores		6.-Intensidad de capital	
7.-Conocimientos tecnológicos		7.-Facilidad para entrar al mercado	
8.-Integración Vertical		8.-Productividad / Utilización de la capacidad	
9.-Velocidad de Introducción de nuevos servicios		9.-Poder de negociaciones de los productores	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Estabilidad del entorno

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)										
Cambios tecnológicos	MUCHOS	0	1	2	3	4	5	6	POCOS	4
Tasa de inflación	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	5
Variabilidad de la demanda	GRANDE	0	1	2	3	4	5	6	PQUEÑA	4
Rango de precios de productos competitivos	AMPLIO	0	1	2	3	4	5	6	ESTRECHO	2
Barrera de entrada al mercado	POCAS	0	1	2	3	4	5	6	MUCHAS	2
Rivalidad / presión competitiva	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	2
Elasticidad precios de la demanda	ELÁSTICA	0	1	2	3	4	5	6	INELÁSTICA	3
Presión de los servicios sustitutos servicios	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	2
Total: 24		Promedio: 3								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Fuerza financiera

FUERZA FINANCIERA (FF)										
Retorno de inversión	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	4
Apalancamiento	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	DESBALANCEADO	4
Liquidez	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	SOLIDA	3
Capital requerido vs capital disponible	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO	3
Flujo de caja	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	3
Facilidad de salida de mercado	DIFICIL	0	1	2	3	4	5	6	DFACIL	3
Riego involucrado al negocio	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO	3
Economías de escala de experiencia	BAJAS	0	1	2	3	4	5	6	ALTAS	3
Total: 26		Promedio: 3,25								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Ventaja competitiva

VENTAJA COMPETITIVA (VC)										
Participación en el mercado	PEQUEÑAS	0	1	2	3	4	5	6	GRANDE	3
Calidad del producto	INFERIOR	0	1	2	3	4	5	6	SUPERIOR	3
Ciclo de vida del producto	AVANZADO	0	1	2	3	4	5	6	TEMPRANO	4
Ciclo de remplazo del producto	VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	FIJO	5
Lealtad del consumidor	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	3
Utilización de la capacidad de los competidores	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	3
Conocimientos tecnológicos	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	1
Integración Vertical	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	1
Velocidad de Introducción de nuevos servicios	LENTA	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDA	1
Total: 24		Promedio: 2,67								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Fuerza de la industria

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)										
Potencial de crecimiento	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	4
Potencial de utilidades	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	4
Estabilidad financiera	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	3
Conocimientos tecnológicos	SIMPLE	0	1	2	3	4	5	6	COMPLEJO	2
Utilización de recursos	INEFICIENTE	0	1	2	3	4	5	6	EFICIENTE	3
Intensidad de capital	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	4
Facilidad para entrar al mercado	FACIL	0	1	2	3	4	5	6	DIFICIL	3
Productividad / Utilización de la capacidad	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	3
Poder de negociaciones de los productores	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	3
Total: 29										Promedio: 3,22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Resultado de la Matriz PEYEA

RESULTADO DE MATRIZ PEYEA		
P O S I C I O N E S T R A T E G I C A I N T E R N A	Factor determinante de la Fortaleza Financiera (FF)	
	1. Retorno de inversión	4
	2. Apalancamiento	4
	3. Liquidez	3
	4. Capital requerido vs capital disponible	3
	5. Flujo de caja	3
	6. Facilidad de salida de mercado	3
	7. Riesgo involucrado al negocio	3
	8. Economías de escala de experiencia	3
		Total: 3,25
	Factor determinante de la Ventaja Competitiva (VC)	
	1. Participación en el mercado	-3
	2. Calidad del producto	-3
	3. Ciclo de vida del producto	-4
	4. Ciclo de remplazo del producto	-5
	5. Lealtad del consumidor	-3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	-3
	7. Conocimientos tecnológicos	-1
	8. Integración Vertical	-1
9. Velocidad de Introducción de nuevos servicios	-1	
	Total: -2,67	
Factor determinante de la estabilidad del entorno (EE)		

1. Cambios tecnológicos	-4
2. Tasa de inflación	-5
3. Variabilidad de la demanda	-4
4. Rango de precios de productos competitivos	-2
5. Barrera de entrada al mercado	-2
6. Rivalidad / presión competitiva	-2
7. Elasticidad precios de la demanda	-3
8. Presión de los servicios sustitutos	-2
Total: -3	
Factor determinante de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1.-Potencial de crecimiento	4
2. Potencial de utilidades	4
3. Estabilidad financiera	3
4. Conocimientos tecnológicos	2
5. Utilización de recursos	3
6. Intensidad de capital	4
7. Facilidad para entrar al mercado	3
8. Productividad / Utilización de la capacidad	3
9. Poder de negociaciones de los productores	3
Total: 3,22	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Eje vectorial

FACTOR	TOTAL	PROMEDIO	VECTOR DIRECCIONAL	
FF	26	3,25	Eje X	0,55
VC	24	-2,67		
EE	24	-3	Eje Y	0,25
FI	29	3,22		

Fuente: Elaboración propia

La tabla 30, muestra los resultado del análisis de la matriz PEYEA, expresando el valor del eje X (0.55) y el eje Y (0.25), la cual será plasmado en el gráfico de coordenada, construyendo un polígono.

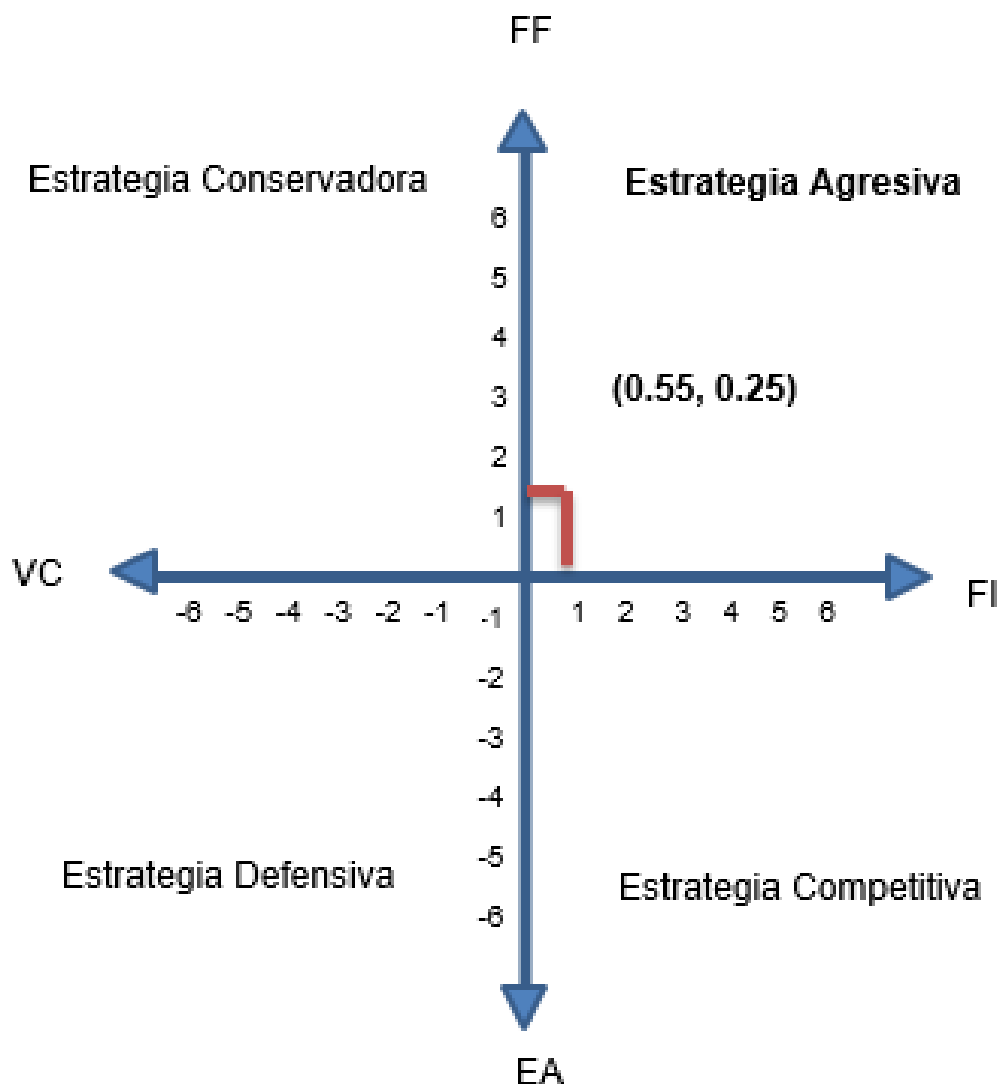


Figura 25: Cuadrante de la Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración propia

La figura 26 tras el análisis PEYEA, en la empresa Pollería 3 Reyes se puede apreciar el resultado que se encuentra direccionado, en el cuadrante agresivo de la matriz, por lo tanto, quiere decir que la organización está en una posición privilegiada para usar sus fuerzas internas en aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Matriz Interna-Externa (MIE)

La Figura 27, luego de analizar las matrices EFI y EFE; se muestra la Matriz Interna- Externa -MIE, el cual guiará a qué tipo de estrategias poder elegir para el desarrollo de este planeamiento estratégico. De acuerdo con el resultado, el cuadrante "V" se debe retener y mantener, mediante estrategias de desarrollo de productos o penetración en el mercado para mejorar.

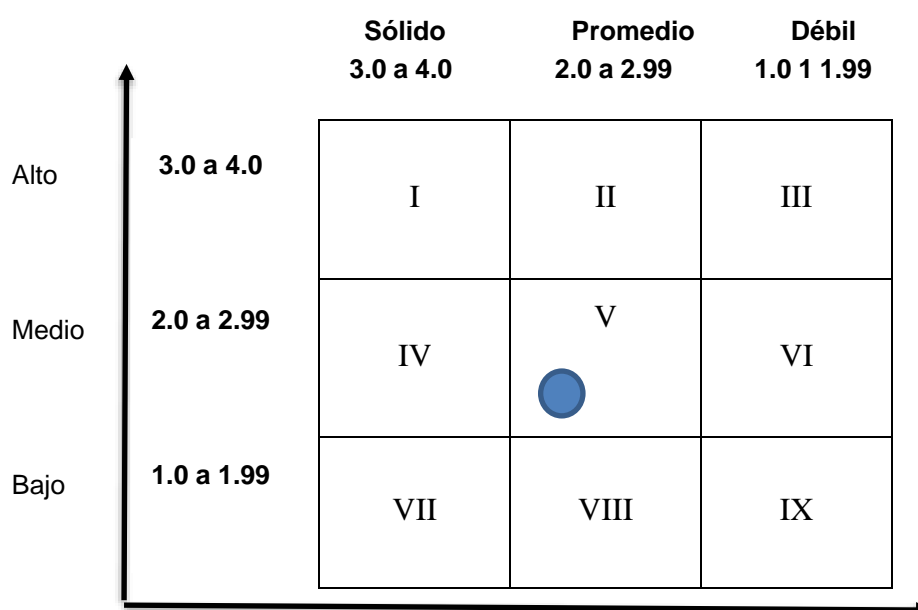


Figura 26: Matriz Interna- Externa

Fuente: Elaboración propia

Matriz	EFI	EFE
Puntuación	2,54	2,55

I,II,IV	Crecer y construir
III,V,VII	Retener y mantener
VI,VIII,IX	Cosechar o desinvertir

Matriz Eric

La Estrategia del Océano Azul o matriz ERIC ayuda a Innovar en la empresa, por tanto, es una herramienta simple del tipo de matriz que ayuda a eliminar, reducir, crear e incrementar, la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto o servicio.

La siguiente tabla el análisis para la Pollería 3 REYES

Tabla 33: Matriz ERIC

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Espacios innecesarios en el área de atención al cliente • Objetos que obstruyan el libre tránsito a los servicios higienicos • La atención lenta en el despacho de pedidos • Los procesos que no generan valor al momento de atender a los clientes, como el tiempo de espera. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trato personalizado con los clientes. • Niveles de satisfacción por el servicio ofrecido • La fomentación de trabajo en equipo • Un área recreacional para niños • Las capacitaciones de personal, referida a la atención de clientes
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de insatisfacción por el servicio brindado • Altos costos de los productos ofrecidos • El uso de plásticos en los deliverys • La rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones de consumo. • Estandarización de procesos referidos a (atención del cliente, • Alianzas estratégicas con los proveedores con el objetivo de reducir costos de operación. • Políticas de seguridad en las afueras del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

Matriz FODA

A continuación, se muestra la formulación de las estrategias a través del planteamiento del análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO		F01: Comunicación efectiva	D01: Descripción de funciones poco claras.
		F02: Cuentan con una cultura organizacional basada en valores	D02: Falta de indicadores para medir el desempeño de las diferentes áreas.
		F03: Variedad de proveedores de materia prima.	D03: Poco interés en publicidad del negocio.
		F04: Variedad de servicios para el consumidor.	D04: Falta de innovación en el diseño de campañas
		F05: Cuentan con equipos actualizados.	D05: Tiempo muy limitado para la realización de las actividades.
		F06: Trabajo en equipo.	D06: Falta de control de entradas y salidas del almacén.
		F07: Disponen de la infraestructura adecuada para la realización de cada tarea.	D07: Error en los procesos principales
		F08: No mantiene deudas con proveedores y trabajadores.	D08: No cuentan con un registro de planillas.
		F09: Motivación constante a los trabajadores	D09: No existe un orden de las facturas y boletas
		F10: Personal con experiencia en cada área.	D10: Personal desinteresado por crecimiento del negocio.
		F11: Cuentan con innovación de platos de la casa.	D11: Falta de capacitación al personal.
		F12: Disponen de un mantenimiento constante de los hornos.	D12: No usan tecnología para la realización de sus actividades.
EXTERNO			
	OPORTUNIDADES	O01: Crecimiento del sector gastronómico	D02, D04, D10, O04, O06, O07, O12: Realizar promociones por acumulación de 5 estrellas en una tarjeta que se entregará a cada cliente un vale para participar en los sorteos como canastas o vales de consumo dentro del establecimiento.
		O02: Capacitar al personal.	
		O03: Facilidad de préstamos bancarios a pymes	
		O04: Aprovechar la tradición familiar	
	O05: Mejora de la infraestructura, producto y el servicio		
		F01, F02, F06, F09, F10, O01, O02, O12: Aprovechar la cultura organizacional que tiene la empresa con sus colaboradores, de esta manera fortalecer las competencias en relación al servicio	

AMENAZAS	O06: Incremento del interés del Pollo a la Brasa.	ofrecido que le permita a la empresa transmitir sus valores a través de la atención.	
	O07: Celebración del día del Pollo a la Brasa	F04, F11, O04, O05, O06, O07, O11: Realizar la innovación del servicio, infraestructura y producto; ya sean alusivos a fechas calendarios, mediante el cambio de un nombre creativo del plato, el diseño de la decoración de la infraestructura, innovación de sabores de las cremas, haciendo referencia al pollo a la brasa, así de ese modo en cada visita el cliente pueda disfrutar del servicio brindando. Esto se realizará en conjunto con el personal de atención al cliente y administrador.	D04, D10, D12, O04, O09, O12: Invertir en publicidad aprovechando el crecimiento de la empresa tanto física como virtual mediante el uso de redes sociales promocionando a la empresa y publicando contenido de valor como descuentos y combos, con el objetivo de incrementar clientes y ventas a través de un buen producto. (Dar mayor generación de contenido en relación a las promociones que ofrece la empresa en Facebook y WhatsApp)
	O08: Diversas herramientas de informática para el control y sustentación de la información de gastos de la empresa.		
	O09: Crecimiento del negocio con la tecnología.		
	O10: Mayor índice de uso de redes sociales.		
	O11: Crecimiento de la empresa, tanto física como virtual		
	O12: Buscar la diferenciación de la competencia		
	A01: Inestabilidad Política	F03, F05, F06, F08, F11, A11, A12: Crear alianzas con los proveedores para asegurar la disponibilidad de todos los insumos en la fecha programada con el propósito de asegurar que el proceso de atención y producción no se vea perjudicado y de esta manera buscar a empresas cercanas y poder brindarles nuestros servicios en ocasiones festivas.	D03, D07, D10, A04, A10: Establecer un plan de operaciones, en el cual se resalte los protocolos de bioseguridad, con el propósito de transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad al adquirir los productos ofrecidos por la Pollería 3 Reyes
	A02: Incremento de impuestos		
	A03: Cambio en el sueldo básico.		
	A04: Aumento de competencia en el sector gastronómico		
	A05: Aumento de establecimiento de comida rápida y delivery.		
A06: Aumento de la informalidad laboral.			
A07: Costo de activos para el uso de herramientas tecnológicas			
A08: Incremento de la Venta on-line o delivery.			
A09: Posible aprobación de ley de eliminación del uso del plástico en el Perú.	A04, A05, A08, A10, A12, Adaptarse a la tendencia de venta on-line o delivery de Pollo a la Brasa dentro de la cercanía de la Pollería con el fin de cumplir con las necesidades del cliente.		
A10: Crecimiento de empresas ya posicionadas dentro del mercado.			
A11: Estrategia de Promociones que realizan nuestros competidores.			
A12: Estrategia de Marketing que aplican los competidores.			

Tabla 34: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las estrategias

La tabla 35 muestra detalladamente a cada una de la estrategias planteadas.

	¿PARA QUÉ?	¿DONDE?	¿CÓMO?	¿CON QUE?	¿CON QUIÉN?	ESTRATEGIA
E01	Para generar confianza en los consumidores finales, lo que conduce a la fidelización	En toda la empresa	Incentivando al personal a que de un trato personalizado y una adecuada predisposición por la rapidez en el servicio.	Utilizando	Con el personal que interactúa en la atención del cliente.	Aprovechar la cultura organizacional que tiene la empresa con sus colaboradores, de esta manera fortalecer las competencias en relación al servicio ofrecido que le permita a la empresa transmitir sus valores a través de la atención.
E02	Para brindar un servicio diferenciado	Área Comercial	Realizando innovación y decoraciones alusivos a días festivos	Con decoraciones y cambio de nombres a los platos y a la infraestructura.	Con el personal de atención al cliente y Administración.	Realizar la innovación del servicio, infraestructura y producto; ya sean alusivos a fechas calendarios, mediante el cambio de un nombre creativo del plato, el diseño de la decoración de la infraestructura, innovación de sabores de las cremas, haciendo referencia al pollo a la brasa, así de ese modo en cada visita el cliente pueda disfrutar del servicio brindando. Esto se realizará en conjunto con el personal de atención al cliente y administrador.
E03	Generar satisfacción del cliente	Área de Gerencia	Realizando sorteos	Con las tarjetas que se le da a los clientes por su consumo dentro de las instalaciones	Con el personal que interactúa en la atención del cliente y el administrador.	Realizar promociones por acumulación de 5 estrellas en una tarjeta que se entregará a cada cliente un vale para participar en los sorteos como canastas o vales de consumo dentro del establecimiento.

E04	Incrementar clientes	Área de Gerencia	Haciendo uso de las redes sociales	Con publicaciones que generen valor al cliente	Con Administración	Invertir en publicidad aprovechando el crecimiento de la empresa tanto física como virtual mediante el uso de redes sociales promocionando a la empresa y publicando contenido de valor como descuentos y combos, con el objetivo de incrementar clientes y ventas a través de un buen producto.
E05	Para incrementar las ventas	Área de Gerencia	Realizando alianzas estratégicas con colegios	Con promociones especiales a niños y padres de familia	Con Administración	Crear alianzas con los proveedores a través de la firma de contratos para asegurar la disponibilidad de todos los insumos en la fecha programada con el propósito de asegurar que el proceso de atención y producción no se vea perjudicado y de esta manera buscar a empresas cercanas y poder brindarles nuestros servicios en ocasiones festivas.
E06	Para incrementar las ventas	Área de Gerencia	Realizando la venta on-line	Apresurando las venta on-line por llamadas o vía whatsapp.	Con Administración	Invertir en la venta on-line o delivery de Pollo a la Brasa dentro de la cercanía de la Pollería con el fin de cumplir con las necesidades del cliente.
E07	Para garantizar seguridad al adquirir los productos ofrecidos	Área de Gerencia	Presentando la documentación necesaria y requerida por los entes gubernamentales		Con Administración	Establecer un plan de operaciones, en el cual se resalte los protocolos de bioseguridad, con el propósito de transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad al adquirir los productos ofrecidos por la Pollería 3 Reyes.

Tabla 35: Descripción de estrategias planteadas

Fuente: Elaboración propia

Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 36: MCPE de la Pollería Tres Reyes

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS													
		E01		E02		E03		E04		E05		E06		E07	
FACTORES CLAVE	PESO	CA (1-4)	TCA	CA (1-4)	TCA	CA (1-4)	TCA	CA (1-4)	TCA	CA (1-4)	TCA	CA (1-4)	TCA	CA (1-4)	TCA
Oportunidades															
O1.Deterioro de la corrupción hacia el bicentenario con la educación.	2%	4	0,08	3	0,06	3	0,06	2	0,04	4	0,08	1	0,02	2	0,04
O2.Disminución del precio del dólar.	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03
O3.Facilidad de préstamos bancarios a pymes.	2%	2	0,04	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	1	0,02	3	0,06
O4.Crecimiento del sector gastronómico	4%	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08
O5.Desarrollo de lo tradicional en el Perú-comida	3%	1	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03
O6.Diversas herramientas de informática para el control y sustentación de la información de gastos.	4%	3	0,12	4	0,16	1	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	3	0,12
O7.Aprovechar el crecimiento de la venta online	6%	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
O8.Crecimiento de la empresa, tanto física como virtual.	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12
O9.Crecimiento de la población	6%	2	0,12	1	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06

O10.Mayor interés por el Pollo a la Brasa	6%	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
O11.Crecimiento del negocio con la tecnología.	3%	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
O12.Buscar la diferenciación de la competencia.	5%	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Amenazas															
A01Cambio en el sueldo básico.	6%	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
A02.Corrupción dentro de la política.	4%	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
A03.Aumento de competencia en el sector gastronómico	6%	1	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06	3	0,18
A04.Aumento de la tasa de desempleo	2%	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	3	0,06	2	0,04	2	0,04
A05.Aumento de la informalidad	4%	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04
A06.Desarrollo de lo tradicional en el Perú-comida	3%	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
A07.No contar con herramientas informáticas	4%	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
A08.Costo de los activos para el uso de herramientas tecnológicas.	5%	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
A09.Crecimiento del mercado online.	5%	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	1	0,05	1	0,05
A10.Crecimiento de empresas ya posicionadas dentro del mercado.	4%	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
A.11 Incremento de impuestos.	5%	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Fortalezas															

F01.Comunicación efectiva entre los miembros.	7%	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	4	0,28
F02.Cuentan con una cultura organizacional basada en valores.	6%	4	0,24	3	0,18	1	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
F03.Fuerte relación con proveedores	4%	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12
F04.Variedad de servicios para el consumidor	4%	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08
F05.Cuentan con equipos actualizados.	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08	2	0,04
F06.Trabajo en equipo.	3%	2	0,06	2	0,06	1	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12
F07.Disponen de la infraestructura adecuada para la realización de cada tarea.	3%	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09
F08.No mantiene deudas con proveedores y trabajadores.	3%	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09
F09Motivación constante a los trabajadores.	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
F10.Personal con experiencia en cada área.	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15
F11.Cuentan con innovación de platos de la casa.	7%	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21
F12.Disponen de un mantenimiento constante de los hornos.	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Debilidades															
D01.Descripción de funciones poco claras.	6%	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0	3	0,18	1	0,06	3	0,18

D02.Falta de indicadores para medir el desempeño de las diferentes áreas.	5%	1	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0	3	0,15	1	0,05	4	0,2
D03.Poco interés en publicidad del negocio.	5%	2	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0	3	0,15	3	0,45	2	0,1
D04.Falta de innovación en el diseño de campañas	4%	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0	2	0,08	1	0,04	1	0,04
D05.Tiempo muy limitado para la realización de las actividades.	4%	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0	2	0,08	1	0,04	3	0,12
D06.Falta de control de entradas y salidas del almacén	4%	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0	2	0,08	1	0,04	2	0,08
D07.No cuentan con un registro de planillas.	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0	1	0,02	1	0,02	1	0,02
D08.No existe un orden de las facturas y boletas.	4%	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0	2	0,08	1	0,04	2	0,08
D09.Personal desinteresado por crecimiento del negocio.	3%	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0	3	0,09	2	0,12	3	0,09
D10.Falta de capacitación al personal.	4%	3	0,12	3	0,12	1	0,04	3	0	2	0,08	1	0,04	2	0,08
D11.No usan tecnología para la realización de sus actividades	2%	3	0,06	2	0,04	2	0,04	1	0	4	0,08	2	0,08	2	0,04
D12.Error en los procesos principales	5%	4	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0	2	0,1	1	0,05	1	0,05
	200%		4,44		4,18		3,93		3,24		5,08		4,22		4,65

Fuente: Elaboración propia

Estrategias seleccionadas

Mediante la Matriz MCPE, se seleccionaron 4 estrategias, las cuales son las más relevante para la empresa Los 3 Reyes, el resultado de ellas fueron cinco estrategias más relevantes.

Tabla 37: Selección de estrategias

Número	ESTRATEGIA
Estrategia 01	Aprovechar la cultura organizacional que tiene la empresa con sus colaboradores, de esta manera fortalecer las competencias en relación al servicio ofrecido que le permita a la empresa transmitir sus valores a través de la atención.
Estrategia 02	Realizar la innovación del servicio, infraestructura y producto; ya sean alusivos a fechas calendarios, mediante el cambio de un nombre creativo del plato, el diseño de la decoración de la infraestructura, innovación de sabores de las cremas, haciendo referencia al pollo a la brasa, así de ese modo en cada visita el cliente pueda disfrutar del servicio brindando. Esto se realizará en conjunto con el personal de atención al cliente y administrador.
Estrategia 05	Crear alianzas con los proveedores, a través de la firma de contratos para asegurar la disponibilidad de todos los insumos en la fecha programada con el propósito de asegurar que el proceso de atención y producción no se vea perjudicado y de esta manera buscar a empresas cercanas y poder brindarles nuestros servicios en ocasiones festivas.
Estrategia 07	Establecer un plan de operaciones, en el cual se resalte los protocolos de bioseguridad, con el propósito de transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad al adquirir los productos ofrecidos por la Pollería 3 Reyes.

Fuente: Elaboración propia

Implementación de las estrategias

a. **ESTRATEGIA 01:**

Aprovechar la cultura organizacional que tiene la empresa con sus colaboradores, de esta manera fortalecer las competencias en relación al servicio ofrecido que le permita a la empresa transmitir sus valores a través de la atención.

Luego de obtener los resultados del Pre Test, para lograr esta estrategia se desarrollo el siguiente plan de acción en el cual se detalla las actividades realizadas.

Plan de acción		Estrategia	Fortalecer las competencias en relación al servicio ofrecido.			
Actividad desarrollada		Responsable (s)	Cronograma			
			Julio del 2019			
			01/07/19	03/07/19	05/07/19	06/07/19
A1	Establecimiento de horario destinado a reuniones diarias en donde se desarrolla la inducción necesaria para la atención al cliente.	Administrador				
A2	Creación de encuesta dirigida a los clientes	Administrador				
A3	Aplicación de encuestas respecto al servicio ofrecido	Administrado / Mozo				
A4	Creación de cuponera de descuentos	Administrador				
A5	Premiación a los consumidores luego de completar su cuponera por 4 consumos en el mes	Mozos				

Figura 27: Plan de acción del fortalecimiento de competencia

Fuente: Elaboración propia

b. ESTRATEGIA 02:

Realizar la innovación del servicio, infraestructura y producto; ya sean alusivos a fechas calendarios, mediante el cambio de un nombre creativo del plato, el diseño de la decoración de la infraestructura, innovación de sabores de las cremas, haciendo referencia al pollo a la brasa, así de ese modo en cada visita el cliente pueda disfrutar del servicio brindando. Esto se realizará en conjunto con el personal de atención al cliente y administrador.

Al igual que la estrategia anterior, y luego de obtener los resultados del Pre Test, para lograr la consecución de esta estrategia se desarrollo el siguiente plan de acción en el cual se detalla las actividades realizadas.

Plan de acción		Estrategia	Desarrollo en la innovación del servicio, infraestructura y productos.			
Actividad desarrollada		Responsable (s)	Cronograma			
			Julio del 2019			
			07/07/19	09/07/19	11/07/19	13/07/19
A1	Mejoras al interior del local, acondicionamiento en la mejora de espacios	Administrador				
A2	Diseño de la nueva carta	Personal externo (publicista)				
A3	Realización de fotocheck de los mozos para la identificación respectiva	Personal externo (publicista)				
A4	Realización de campañas publicitarias a través de redes sociales, de que se cuenta con mejores ambientes gracias a la reestructuración	Gestor de redes sociales (personal externo)				
A5	Diseño y preparación de nuevos platos, ofreciendo degustaciones de aperitivos	Mozos				

Figura 28: Plan de acción del desarrollo de innovación en el servicio

Fuente: Elaboración propia

c. ESTRATEGIA 05:

Al igual que la estrategia anterior, se tiene previsto crear alianzas con los proveedores, a través de la firma de contratos para asegurar la disponibilidad de todos los insumos en la fecha programada con el propósito de asegurar que el proceso de atención y producción no se vea perjudicado y de esta manera buscar a empresas cercanas y poder brindarles nuestros servicios en ocasiones festivas.

En este sentido, y luego de obtener los resultados del Pre Test, para lograr la consecución de esta estrategia se desarrollo el siguiente plan de acción en el cual se detalla las actividades realizadas.

Plan de acción		Estrategia	Creación de alianzas estratégicas con los proveedores de los diferentes insumos requeridos			
Actividad desarrollada		Responsable (s)	Cronograma			
			Julio del 2019			
			15/07/19	17/07/19	19/07/19	20/07/19
A1	Realización de cotizaciones semanales de los insumos requeridos	Administrador				
A2	Establecer contratos forward (que el precio se mantenga constante por los próximos 6 meses)	Administrador				
A3	Ofrecer servicios complementarios con otras instituciones publicas y privadas a través de la gastronomía ofrecida.	Administrador				

Figura 29: Plan de acción de la creación de estrategias

Fuente: Elaboración propia

d. **ESTRATEGIA 07:**

Finalmente, se tiene previsto establecer un plan de operaciones, en el cual se resalte los protocolos de bioseguridad, con el proposito de transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad al adquirir los productos ofrecidos por la Pollería 3 Reyes.

Y para lograr la consecución de esta estrategia se desarrollo el siguiente plan de acción en el cual se detalla las actividades realizadas.

Plan de acción		Estrategia	Transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad al adquirir los productos ofrecidos por la Pollería 3 Reyes.			
Actividad desarrollada		Responsable (s)	Cronograma			
			Julio del 2019			
			22/07/19	24/07/19	26/07/19	27/07/19
A1	Establecer protocolos de seguridad, mediante el cumplimiento de la documentación de permisos de salubridad	Administrador				
A2	Contratación de una persona encargada de la seguridad en la salida de la pollería	Administrador				
A3	Adquisición de cámaras de seguridad para las instalaciones internas y externas del establecimiento	Administrador				

Figura 30: Plan de acción de transmitir seguridad y tranquilidad a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Perspectivas y Objetivos Estratégicos

Tabla 38: Perspectivas del negocio

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	- Incrementar las ventas
Cliente	- Incrementar la satisfacción del cliente - Crecer dentro del zona del negocio-Urbanización
Procesos Internos	- Reducir los tiempos de entrega del pedido - Mejora continua de los procesos
Aprendizaje y Crecimiento	- Capacitar y motivación laboral a los colaboradores - Desarrollar un buen clima laboral

Fuente: Elaboración Propia

Mapa Estratégico

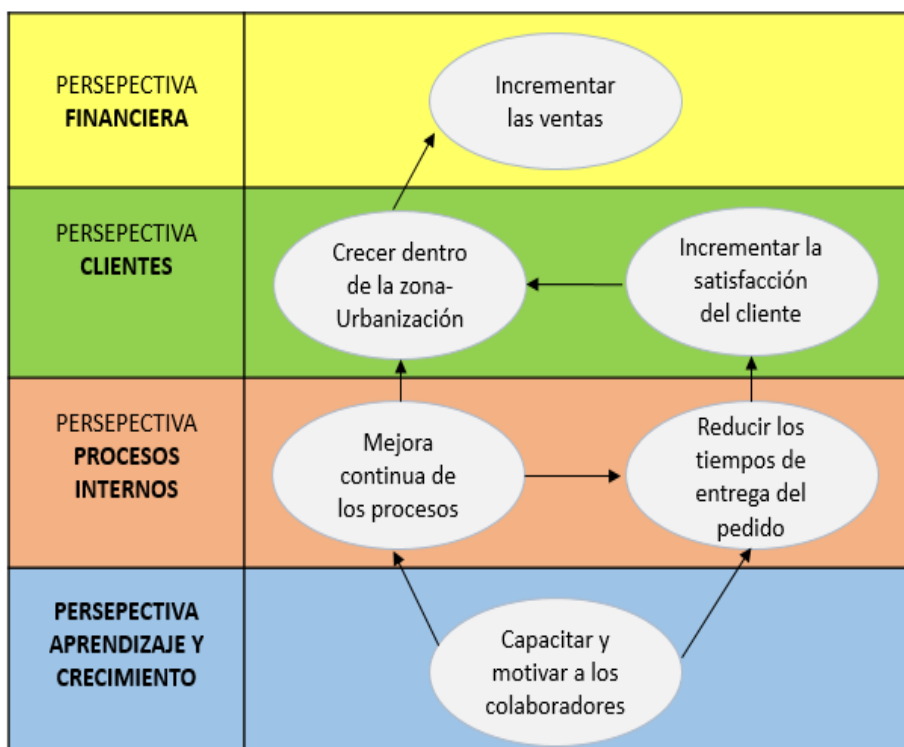


Figura 31: Mapa estratégico propuesto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

La tabla 39 muestra a cada una de las perspectivas del mando integral, con su respectiva formula.

Tabla 39: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	VARIABLE	INDICADOR	FRECUENCIA	RANGO	META O UMBRAL	ORIGEN
Financiera	Incrementar las ventas	Porcentaje de Incremento de ventas	semanal	3%	6%	Administrador
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción del cliente	mensual	10%	20%	Administrador
	Crecer dentro del zona del negocio	Nivel de clientes conseguidos	Trimestral	5%	10%	Administrador
Procesos Internos	Reducir los tiempos de entrega del pedido	Porcentaje de tiempo total de entrega de pedido	Mensual	35%	55%	Administrador
Aprendizaje y conocimiento	Capacitar y motivación laboral a los colaboradores	Porcentaje de personal capacitado	Semestral	90%	100%	Administrador

Fuente: Elaboración propia

3.5 Resultados Post Test de la Variable Modelo Estrategico

3.5.1 Dimensión – Perspectiva Financiera – Post Test

Indicador: Crecimiento de las ventas

Tabla 40: Crecimiento de las ventas – Post Test

Mes	Ventas Proyectadas	Ventas Realizadas
Agosto	3,200	3,340
Setiembre	3,000	3,780
Octubre	3,400	4,150
Noviembre	3,500	3,920

Fuente: Elaboración propia

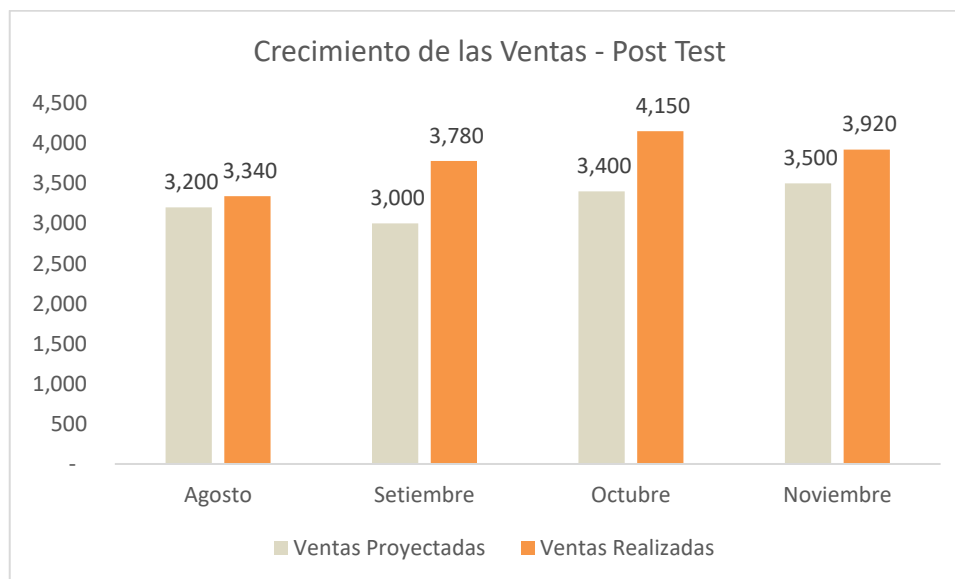


Figura 32: Crecimiento de las ventas – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 33 muestra el crecimiento de las ventas en los meses de Agosto a Noviembre del 2019, en donde ahora después de incorporar el modelo estratégico, así como de las estrategias planteadas, se puede evidenciar que de acuerdo a lo proyectado, que todos los meses superaron las expectativas de ventas, a comparación del periodo anterior.

Indicador: Retorno de las ventas

Tabla 41: Retorno de las ventas – Post Test

Post Test	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
Ventas Netas	9,800.00	10,900.00
Utilidad Neta	2,066.09	2,491.31
Retorno de las Ventas	21.08%	22.86%

Fuente: Elaboración propia

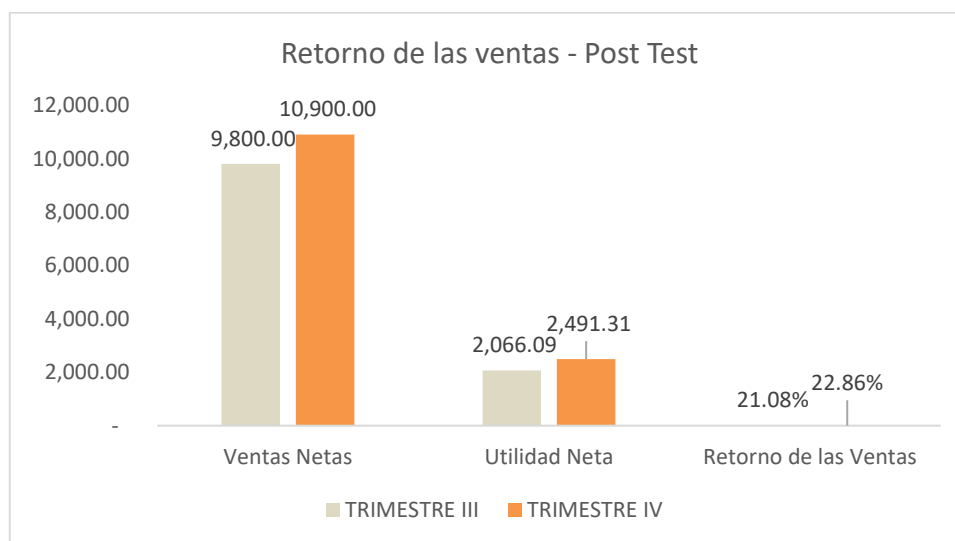


Figura 33: Retorno de las ventas – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 34 muestra el retorno de las ventas de la Pollería Tres Reyes, en donde ahora después de incorporar el modelo estratégico, así como de las estrategias planteadas, se puede apreciar que para el Trimestre III, se logro vender un monto de S/9.800.00, lo que representa luego de descontar todos los gastos un monto de S/2,066.09 y por consecuencia un retorno de ventas del 21.08%, sin embargo para el trimestre IV se logro obtener mayor venta con un monto se S/. 10,900.00, y por consiguiente la utilidad subio a un monto de S/.2,491.31, así como su retorno de ventas con un 22.86%.

3.5.2 Dimesión – Perspectiva de los Clientes – Post Test

Indicador: Satisfacción de los clientes

Tabla 42: Satisfacción de los clientes – Post Test

Mes	Clientes	Personas que	Personas que estan	Personas que estan	
		están satisfechas por el servicio de la pollería en el rango [10 - 9] PROMOTORES	satisfechas por el servicio de la pollería en el rango [8 - 7] PASIVOS	satisfechas por el servicio de la pollería en el rango [6 - menos] DETRACTORES	
Agosto - Noviembre del 2019	Agosto	329	266	47	16
	Setiembre	368	267	93	8
	Octubre	336	243	55	38
	Noviembre	342	235	34	21
	Total	1375	1011	229	83
		74%	17%	6%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 42 muestra los resultados luego de aplicar la encuesta de satisfacción (NPS), así como de incorporar el modelo estratégico y las estrategias planteadas en donde dichos datos obtenidos representan la escala de satisfacción de acuerdo a promotores, pasivos y detractores, asimismo, se tiene que en el periodo de Agosto a Noviembre se registraron un total de 1375 clientes que equivalen al 100% de encuestados, de los cuales ahora un 74% manifiesta estar satisfechos en una escala de 9 a 10, un 17% manifiesta estar satisfecho en una escala de 8 -7 por lo que se les denomina pasivos, y solo el 6% manifiesta sentir una satisfacción en un rango de 6 a menos, por lo que se concluye que la implementación del modelo estratégico es eficiente.

3.5.3 Dimensión – Perspectiva de Procesos internos – Post Test

Indicador: Tiempo reducido

Tabla 43: Tiempo reducido en la atención de clientes

Periodo	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Tiempo Estandar establecido en atenciones por pedido	Tiempo registrado por la cantidad total de pedidos (Min)	Cantidad de pedidos atendidos en el tiempo establecido	% De pedidos atendidos correctamente	Tiempo registrado en los pedidos atendidos en menos del tiempo estándar (Min)	Reducción del tiempo obtenido
Año 2019	Agosto	329.00	7.00	2303.00	266.00	80.85%	1,862.00	441.00
	Setiembre	368.00		2576.00	267.00	72.55%	1,869.00	707.00
	Octubre	336.00		2352.00	243.00	72.32%	1,701.00	651.00
	Noviembre	342.00		2394.00	287.00	83.92%	2,009.00	385.00
		1375.00		9625.00	1063.00	77.31%	7441.00	2184.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla 43 muestra que después de implementar el modelo estratégico, ahora se han registrado 1375 pedidos registrados frente a los 817 registrados anteriormente, y 1063 pedidos han sido atendidos en menos del tiempo estándar establecido, teniendo un porcentaje de eficiencia del 77.31% frente al 57.28%, por lo que se evidencia una mejora sustancial, ya que la reducción del tiempo se traduce en 2184 minutos menos al establecido, como consecuencia de que la estrategia esta enfocada en darle mayor prioridad a la atención de clientes.

Indicador: Tiempo de adaptación del nuevo personal

Tabla 44: Tiempo de adaptación de la estrategia – Post Test

Periodo	Mes	Numero de Mozos	Cantidad de pedidos registrados	Cantidad de mozos que superaron al menos 80 pedidos por mes	Numero de días laborados	Cantidad de mozos que se adaptaron a los requerimientos
Año 2019	Agosto	4	329.00	82	24	Sí
	Setiembre		368.00	92	24	Sí
	Octubre		336.00	84	24	Sí
	Noviembre		342.00	86	24	Sí

Fuente: Elaboración propia

La tabla 44 muestra los resultados del indicador del tiempo de adaptación de la estrategia, después de incorporar el modelo estratégico, en donde de los 4 mozos que atienden en la Pollería 3 Reyes, durante los 24 días por mes, ahora los 4 mozos cumplen o se adaptan a la estrategia basada en la atención de los requerimientos solicitados por los clientes, es decir que representan el 100% de adaptación.

3.5.4 Dimensión – Perspectiva del direccionamiento del negocio – Post Test

Indicador: Procesos alineados con los objetivos

Tabla 45: Procesos alineados con los objetivos – Post Test

Procesos Identificados	Tipo de Proceso	Procesos Diseñados	Procesos diseñados actualmente
Direccionamiento Estratégico	Estratégico	Sí	100.00%
Producción	Misional	Sí	100.00%
Compras	Misional	Sí	100.00%
Atención al cliente	Misional	Sí	100.00%
Recursos Humanos	Apoyo	Sí	100.00%
Desarrollo e Innovación	Apoyo	Sí	100.00%
Total			100.00%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 45, muestra los resultados de los procesos alineados a los objetivos comerciales, en donde de los 7 procesos identificados, tanto a nivel estratégico, misional y de apoyo, ahora después de incorporar las estrategias a seguir, se puede decir que el 100% de los procesos están alineados a la fijación de objetivos.

3.6 Resultado Pre Test de la Variable Gestión de ventas

3.6.1 Dimensión – Nivel de Ventas – Post Test

Indicador: Participación de ventas por la atención de pedidos

Tabla 46: Participación de las ventas – Post Test

Agosto - Noviembre del 2019	Mes	Total de clientes	Ventas realizadas por mes	Participación de las ventas
	Agosto	329	3340	9.85%
	Setiembre	368	3780	9.74%
	Octubre	336	4150	8.10%
	Noviembre	342	3920	8.72%
Total	1375	15,190.00	9.05%	

Fuente: Elaboración propia

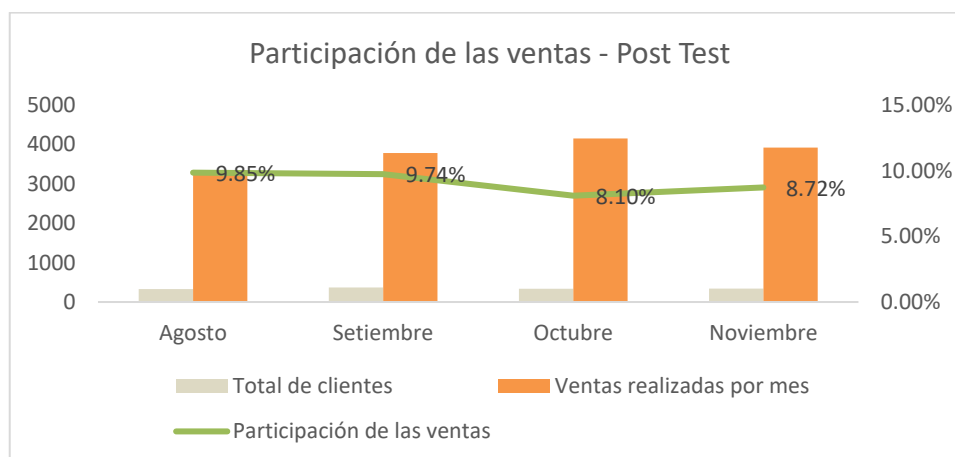


Figura 34: Participación de las ventas – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 35 muestra la participación de las ventas realizadas por mes, respecto al total de clientes atendidos, luego de implementar el modelo estratégico, se puede evidenciar que de las 1375 atenciones realizadas en los meses de Agosto a Noviembre se logró vender en promedio S/.15,190, lo que representa en porcentaje 9.05% de participación, sin embargo hay que resaltar que los meses que mayor participación fueron Agosto y Setiembre con 9.85% y 9.74% respectivamente.

Indicador: Eficiencia del proceso de servicio

Tabla 47: Eficiencia del proceso de servicio – Post Test

Periodo	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Tiempo Estandar establecido en atenciones por pedido	Cantidad de pedidos atendidos en el tiempo establecido
Año 2019	Agosto	2632.00	2543.00	96.62%
	Setiembre	2944.00	2922.00	99.25%
	Octubre	2688.00	2642.00	98.29%
	Noviembre	2736.00	2734.00	99.93%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 47 muestra la eficiencia del proceso de servicio, en donde después de implementar el modelo estratégico y las estrategias enfocadas en mejorar la atención de los clientes claramente se puede evidenciar que en todos los meses de Agosto a Noviembre del 2019, casi llegan a una eficiencia del 100% demostrando influencia.

3.2.2 Dimensión – Elementos – Post Test

Indicador: % Personal que cumple con el perfil

Tabla 48: % Personal que cumple con el el perfil – Post Test

Periodo	Mes	Cantidad de pedidos registrados	Cantidad de mozos que superaron al menos 80 pedidos por mes
Agosto a Noviembre del 2019	Agosto	329.00	Sí
	Setiembre	368.00	Sí
	Octubre	336.00	Sí
	Noviembre	342.00	Sí
Total		100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 48 muestra el porcentaje del personal que cumple con el perfil de atención en la pollería 3 Reyes, y luego de implementar las estrategias de atención se tiene que el 100% de los pedidos registrados, han sido atendidos por el 100% de los mozos

Indicador: Capacidad de respuesta

Tabla 49: Capacidad de respuesta – Post Test

Periodo	Mes	Cantidad de requerimientos solicitados (Insumos por Kg)	Cantidad de requerimientos entregados a tiempo	% de requerimientos entregados a tiempo
Año 2019	Agosto	380.00	380.00	100.00%
	Setiembre	345.00	340.00	98.55%
	Octubre	420.00	400.00	95.24%
	Noviembre	430.00	415.00	96.51%
Total		1575.00	1535.00	97.46%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 49 muestra los resultados del indicador capacidad de respuesta en referencia a los requerimientos entregados a tiempo por parte del personal de compras, en donde luego de la implementación se observa un incremento en la entrega de requerimientos del 97.46% en relación al 93.68%, registrado en el pre test.

3.2.3 Dimesión Satisfacción del cliente – Post Test

Indicador: Satisfacción respecto al producto

Tabla 50: Satisfacción respecto al producto – Post Test

Agosto - Noviembre del 2019	Mes	Clientes	Personas que estan satisfechas por el producto consumido en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que estan satisfechas por el producto consumido en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que estan satisfechas por el producto consumido en el rango [6 - menos] DETRACTORES
	Agosto	329	315	2	12
	Setiembre	368	357	4	7
	Octubre	336	290	26	20
	Noviembre	342	312	21	9
Total		1375	1274	53	48
			93%	4%	3%

La tabla 17 muestra los resultados de la satisfacción de los clientes en relación a los productos consumidos, en donde, luego de la implementación de 1375 clientes un 93% está satisfecho en un rango de 9 a 10 (promotores) con lo consumido en la pollería, un 4% califica al producto en un rango del 8 al 7 (pasivos) y solo el 3% son detractores.

3.7 Pruebas de hipótesis

Por ser la muestra de 4 datos, se utilizará la prueba de Shapiro-Wilk ($n < 30$) para determinar la normalidad de los datos.

H0: Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal

Regla de decisión: si $p > 0.05$, aceptar H_0

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción antes	0.266	4		0.906	4	0.460
Satisfacción después	0.214	4		0.955	4	0.749
requerimientos entregados a tiempo Pretest	0.296	4		0.849	4	0.224
requerimientos entregados a tiempo Post est	0.210	4		0.957	4	0.759
Participación de las ventas pre	0.283	4		0.863	4	0.272
Participación de las ventas post	0.307	4		0.729	4	0.024

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se observa, los datos son normales ($p > 0.05$) en: La satisfacción, requerimientos entregados a tiempo. Se utilizará T-Student

Sin embargo en la participación de ventas, no son normales y se utilizará la prueba de Wilcoxon.

Prueba T Student – Satisfacción del producto

H0: La satisfacción del producto no es distinto ni antes ni después del modelo estratégico.

H1: La satisfacción del producto es distinto antes y después del modelo estratégico.

H0: Los requerimientos entregados a tiempo no es distinto ni antes ni después del modelo estratégico.

H1: Los requerimientos entregados a tiempo es distinto antes y después del modelo estratégico.

Regla de decisión: si $p < 0.05$, aceptar h_0

Estadísticas de muestras emparejadas

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Satisfacción antes	74.1750	4	11.82832	5.91416
	Satisfacción despues	93.1250	4	4.89923	2.44962
Par 2	requerimientos entregados a tiempo Pretest	94.3750	4	4.55732	2.27866
	requerimientos entregados a tiempo Post est	97.9500	4	1.90000	0.95000

Prueba de muestras emparejadas

					Inferior	Superior	t	gl	Sig. (bilateral)
Par 1	Satisfacción antes - Satisfacción despues	-18.95000	8.81230	4.40615	-32.97234	-4.92766	-4.301	3	0.023
Par 2	requerimientos entregados a tiempo Pretest - requerimientos entregados a tiempo Post est	-3.57500	5.22582	2.61291	-11.89044	4.74044	-1.368	3	0.265

Conclusión:

Como $p = 0.023 < 0.05$, entonces se rechaza h_0 : Entonces hay una diferencia significativa en la satisfacción del cliente al implementar el modelo estratégico.

Como $p = 0.265 > 0.05$, entonces se acepta h_0 : Entonces no hay una diferencia significativa en las entregas a tiempo al implementar el modelo estratégico.

Prueba T Student – Proceso de servicio

H0: La eficiencia del proceso de servicio no es distinto ni antes ni después del modelo estratégico.

H1: La eficiencia del proceso de servicio es distinto antes y después del modelo estratégico.

Eficiencia del proceso de servicio - Pre Test	Eficiencia del proceso de servicio - Post Test	% Porcentual
76.47%	96.62%	26.35%
71.11%	99.25%	39.57%
84.79%	98.29%	15.93%
67.89%	99.93%	47.20%

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales		
	<i>0.76467136</i>	<i>0.96618541</i>
Media	0.74594402	0.99156103
Varianza	0.00804908	6.7793E-05
Observaciones	3	3
Varianza agrupada	0.00405844	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	4	
Estadístico t	-4.72198685	
P(T<=t) una cola	0.00457906	
Valor crítico de t (una cola)	2.13184679	
P(T<=t) dos colas	0.00915813	
Valor crítico de t (dos colas)	2.77644511	

Conclusión:

Como el valor de $p=0.00915813$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, la eficiencia del proceso de servicio en ambos grupos son diferentes, y se concluye que si hay un nivel de influencia favorable de la implementación del modelo estratégico respecto al indicador evaluado.

Prueba de Wilconxon – Participación de ventas

H0: La participación en las ventas no es distinto ni antes ni después del modelo estratégico.

H1: La participación en las ventas es distinto antes y después del modelo estratégico.

Regla de decisión: si $p < 0.05$, aceptar h_0

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Participación de las ventas post - Participación de las ventas pre	Rangos negativos	0 ^a	0.00	0.00
	Rangos positivos	4 ^b	2.50	10.00
	Empates	0 ^c		
	Total	4		

a. Participación de las ventas post < Participación de las ventas pre

b. Participación de las ventas post > Participación de las ventas pre

c. Participación de las ventas post = Participación de las ventas pre

Estadísticos de prueba^a

	Participación de las ventas post - Participación de las ventas pre
Z	-1,890 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	0.059

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Conclusión:

Como $p = 0.059 > 0.05$, entonces se acepta h_0 : Entonces no hay una diferencia significativa en

La participación en las ventas al implementar el modelo estratégico.

3.8 Análisis económico

La figura 36, muestra la estructura de como se ha estimado la tasa de descuento para la evaluación de los principales indicadores económicos, de acuerdo a la metodología o método de valuación de activos de capital, en donde luego de determinar los principales insumos se tiene una tasa de 9.37%

Pollería Tres Reyes

Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital

Método Valuación de Activos de Capital (Capital Asset Pricing Model)

Ítem	Valor	Fuente
1. Modelo CAPM		
1.1. Activo Libre de Riesgo (Rf)	0.52%	Rendimiento del bono Estadounidense de 5 años, 20/03/2020 (Treasury bond yields)
1.2. Beta Desapalancado Ajustado (β)	0.73	Beta para Food Procesing estimado en Ene-2020 (www.damodaran.com) Prima de riesgo implícito del mercado canadiense estimada a Ene-15 (www.damodaran.com)
1.3. Prima de Riesgo Implícito del Mercado (Rm - Rf)	7.63%	
1.4. Risgo país ajustado (Rp)	3.32%	Indicador Perú EMBIG al 11 al 18-Marzo-2020 (BCRP-NS-2020)
1.5. Costo del Capital Propio (Ke)	9.37%	
2. CPPC		
2.1. Costo de la deuda (Kd)	0.00%	
2.2. Tasa impositiva (t)	-	0.29 Tasa marginal promedio histórica de la empresa
2.3. Proporción de la inversión propia (We)	1.00	
2.4. Proporción de la deuda (Wd)	-	
Costo Promedio Ponderado del Capital	9.37%	

Figura 35: Estimación de Costo Promedio Ponderado de Capital

Fuente: Capital Asset Pricing Model

Presupuesto de investigación

La tabla 48 muestra el detalle del presupuesto de investigación, de los cuales se compone los útiles de escritorio, equipos de oficina, equipos de comunicación y otros gastos.

Tabla 51: Presupuesto de investigación

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
Recursos utilizados en la investigación						
UTILES DE ESCRITORIO						
Papel bond – 2 millares	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00
Lapiceros – azul – 4 unidades	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Perforador – 1 unidades	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Memoria USB – 1 unidad	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00
Folders – 6 unidades	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
EQUIPOS DE OFICINA						
Computadora	S/. 1,500.00					
Impresora Multifuncional	S/. 550.00					
Tóner de impresora	S/. 35.00					
Escritorio	S/. 200.00					
Silla de escritorio	S/. 100.00					
Depreciación		S/. 596.25	S/. 596.25	S/. 596.25	S/. 596.25	S/. 596.25
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN						
Celulares	S/. 1,000.00					
OTROS GASTOS						
Alimentación	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Movilidad	S/. 300.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00
Asesor de investigación	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Autora	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
TOTAL DE GASTOS	S/. 7,856.00	S/. 3,507.25	S/. 3,507.25	S/. 3,507.25	S/. 3,507.25	S/. 3,507.25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Presupuesto de la implementación del modelo estratégico

Presupuesto el desarrollo del modelo estratégico	Presupuesto por mes	Numero de meses	de	Presupuesto anual
Implementación del plan estratégico	600.00	12		7,200.00
Capacitación de colaboradores	1,500.00	2		3,000.00
Total	2,100.00			10,200.00

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja

La tabla 51, muestra la estimación del flujo de caja proyectado, que de acuerdo a las ventas obtenidas de la empresa, se ha considerado el 50% de los ingresos respecto al Estado de Resultados del 2019, mientras que en cuanto a la inversiones se ha considerado a la suma del costo de la implementación del plan estratégico y la capacitación de colaboradores.

Tabla 53: Estimación del flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL						
DESCRIPCION	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos		S/. 18,500.00	S/. 19,055.00	S/. 19,626.65	S/. 20,215.45	S/. 20,821.91
Costos		S/. -11,470.00	S/. -11,814.10	S/. -12,168.52	S/. -12,533.58	S/. -12,909.59
UTILIDAD BRUTA		7,030.00	7,240.90	7,458.13	7,681.87	7,912.33
Gasto de Administración y Venta		S/. -7,856.00	S/. -3,507.25	S/. -3,507.25	S/. -3,507.25	S/. -3,507.25
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		-826.00	3,733.65	3,950.88	4,174.62	4,405.08
Impuesto a la Renta						
Inversiones	10,200.00					
Presupuesto el desarrollo del modelo estrategico						
Implementación del plan estrategico	S/. 7,200.00					
Capacitación de colaboradores	S/. 3,000.00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	10,200.00	826.00	3,733.65	3,950.88	4,174.62	4,405.08

Fuente: Elaboración propia

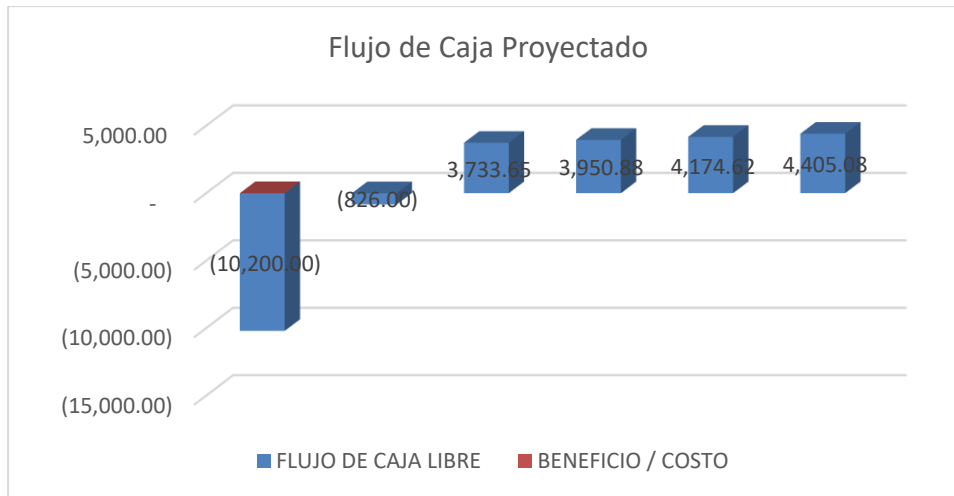


Figura 36: Flujo de Caja Proyectado

Fuente: Elaboración propia

La figura 37 muestra los resultados obtenidos, luego de realizar la proyección del flujo de caja, en donde en el año 0, se tiene el monto destinado que corresponde a la inversión que se debe realizar en los próximos 5, mientras que a partir de segundo año se muestra los beneficios en términos económicos de lo que la Pollería Tres Reyes percibiría si implementa adecuadamente el modelo estratégico.

Tabla 54: Indicadores de Evaluación económica

INDICADORES DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA		
COK		9.37%
VALOR ACTUAL NETO	S/.	1,917.38
TASA INTERNA DE RETORNO		12.01%
BENEFICIO / COSTO		1.51

Fuente: Elaboración propia

La tabla 54, muestra los resultados de la evaluación económica luego de realizar la proyección para el horizonte de evaluación de 5 años, en donde como el principal indicador (VAN) se tiene que la Pollería obtendrá un beneficio de S/1,917.38 soles, y su retorno de la inversión estaría en un 12.01% (TIR), mientras que el beneficio/costo ascendería a 1.51, lo que indica que los beneficios obtenidos superan a los costos en 0.51 céntimos.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

De acuerdo a lo presentado por Cabanillas y Jara (2014) en su investigación “Plan Estratégico Restaurante Centolla”, los autores demostraron que a través de las estrategias de diferenciación y penetración dentro del mercado lograron incrementar los ingresos, además de posicionar el Restaurante Centolla, logrando los objetivos trazados para ser sostenible en el tiempo. Como principal resultado determinaron que el incremento de las ventas fue un 2% con ayuda del plan estratégico, y han proyectado que de seguir con la planificación adecuada crecerá en un 6,4% en los próximos 2 años, como consecuencia del nivel de crecimiento del rubro de la gastronomía peruana en los últimos años. En este sentido y contrastando los resultados se tiene que en el indicador participación de las ventas existe una variación porcentual del 27.39% en promedio, puesto que en primera instancia se registro un 7.11% y luego de implementar el modelo estratégico este subió a un 9.05%. Por otro lado es preciso resaltar que una de las limitaciones que se encontró, es que no hubo una base de datos organizada para poder extraer los datos de las ventas realizadas, puesto que trabajan de manera empírica y lo anotan en un cuaderno de la Pollería. Por lo que se recomienda tener un control adecuado de las ventas a través del formato implementado en el cual se podrá monitorear adecuadamente y en tiempo real, todo esto con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

Asimismo, de acuerdo a Veloz (2016) en su investigación “Diseño de un Plan Administrativo para el Restaurante Rincón Norteño de la Ciudad de Esmeraldas”. En donde el objetivo fue analizar cuál es el diseño apropiado de cada estrategia planteada

para competir en el mercado e incrementar la satisfacción de los clientes, y donde sus resultados muestran que luego de realizar el análisis foda, opto por desarrollar la estrategia relacionada a la capacitación de personal de servicios, y que dichos resultados reflejan un mejor desempeño operacional, lo que a su vez conduce a generar mayor satisfacción de los clientes y que esto repercute directamente en el incremento de las ventas en un 20%, en el periodo de 6 meses. En consecuencia a ello es que la presente investigación guarda relación directa con esta estrategia planteada, ya que también se fijo dentro del análisis foda la realización de un plan de capacitación para el personal operativo, puesto que la Pollería Tres Reyes no tenia contemplado un plan de acción para fortalecer la atención en los clientes, y que de acuerdo a la encuesta realizada a los clientes sobre la satisfacción en cuanto al servicio ofrecido se tiene que en el periodo de Agosto a Noviembre, luego de aplicar la estrategia de capacitación al personal, de un total de 1375 clientes encuestados que equivalen al 100%, un 74% manifiesta estar satisfechos en una escala de 9 a 10, una diferencia significativa respecto al 43% obtenido en el Periodo de Marzo a Junio, Además estos resultados contrastan lo positivo en cuanto al incremento de la utilidad empresarial, pues se tuvo en el segundo trimestre una utilidad del 16.51%, y luego esta ascendio al cuarto trimestre a un 22.86%, lo que determina una relación que a mayor satisfacción de los clientes mayores beneficios económicos se obtendrá. Por otro lado, para que la satisfacción de los clientes se mantenga se recomienda a la empresa no descuidar las 2 capacitaciones programadas al año y monitorear constantemente la evolución de dicha satisfacción haciendo uso de la encuesta aplicada en la presente investigación.

De acuerdo a la teoría relacionada a la matriz foda presentada por Wehrich (1982), en donde menciona que esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas y es posiblemente la más importante y conocida, porque atribuye su creación a un análisis más exhaustivo y de concienzudo pensamiento para la generación de estrategias en los cuatro cuadrantes de dicha matriz. En este sentido y de acuerdo a lo mencionado por dicho autor, la presente relación guarda una estrecha relación puesto, que a través de la realización de la matriz foda se formularon 7 estrategias en total, de las cuales se han priorizado 4 estrategias de acuerdo a los problemas mas relevantes que fueron la reducción de la frecuencia de pedidos, la insatisfacción de los clientes en relación al servicio y la reducción de clientes, para ello se formulo las estrategias referidas al fortalecimiento de las competencias del personal, la innovación en el servicio, en la infraestructura y en el producto, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores y el plan de operaciones referido a protocolos y/o políticas de bioseguridad, con el propósito de transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad. Por tanto, luego de aplicar dichas estrategias los resultados de los indicadores planteados tuvieron una influencia significativa, ya que inicialmente hubo limitaciones en la capacidad de respuesta en referencia a los requerimientos entregados a tiempo por parte del personal de compras, y que después de la implementación se observa un incremento en la entrega de requerimientos del 97.46% en relación al 93.68%, registrado en el pre test, así también aumento los niveles de satisfacción tanto para el servicio como para el producto.

4.2 Conclusiones

- Se llega a concluir que el diagnóstico situacional, ha permitido identificar que inicialmente han existido problemas en la reducción en la frecuencia de pedidos, la insatisfacción de los clientes, y la reducción de cartera de clientes, esto como consecuencia del diagrama de Ishikawa planteado. Sin embargo a través de la aplicación de las cuatro estrategias seleccionadas, estos problemas se han ido solucionando de manera satisfactoria y sus implicancias han ido en aumento, pues así lo demuestran los indicadores planteados.
- Se llega a concluir que el diseño del modelo estratégico tiene x fases que van desde el análisis de la situación de la empresa hasta el establecimiento de estrategias a través de la matriz foda, en donde inicialmente se plantearon 7 estrategias y que luego se priorizaron 4 estrategias relacionadas a la problemática de la pollería 3 Resyes.
- Se concluye que a través de la implementación del modelo estratégico los resultados, son favorables en ambas variables, ya que se demuestra una influencia entre los resultados mostrados previamente (pre test) y los resultados después de la implementación (post test) por lo tanto, se puede decir que hay una implicancia favorable en beneficio de la pollería 3 Reyes.
- Finalmente se concluye que la evaluación económica permite que la implementación del modelo estratégico sea viable, debido a que los resultados de los indicadores económicos sean positivos como por ejemplo el VAN tiene un monto de S/1,917.38 soles, y su retorno de la inversión estaría en un 12.01% (TIR), mientras que el beneficio/costo ascendería a 1.51, lo que indica que los beneficios obtenidos superan a los costos en 0.51 céntimos.

REFERENCIAS

- Amaya J., (2005), *Gerencia Planeación & Estrategia- Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. Universidad Santo Tomas de Aquino. República Dominicana.
- Ángel J. (2016) *La Estrategia Empresarial, su formulación, planeación e implementación*.
- Castillo L. (2012). *Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento del Restaurant Turístico Molino Viejo de la ciudad de Huamachuco*. UNT, Trujillo, Perú.
- Ceplan destaca importancia de planeamiento como instrumento para alcanzar el desarrollo*. (08 de diciembre de 2011). Lima.
- Collins, J., & Porras J.I.(1994). *Built To Last: Succesful Habits Of Visionary Companies*. New York: Harper Collins.
- Fernández L. (2012), *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial.
- Fernandez, R. (2004).*Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: España.
- Hax, A.C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept & process: A pragmatic approach*. Upper Saddle River, J: Prentice Hall.
- Jones, G.R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones (5a Ed)*. México D.F, México: Pearson Educación.
- Johnston Mark., Marshall Greg., (2009) *Administración de Ventas*. México.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mejía, J., Gallego, M., Robledo, M., Hernando, C. (2016) *Análisis de las estrategias para posicionar una marca gastronómica: restaurantes del Barrio Provenza de Medellín*. *Revista Científica*, pp. 01-19.
- Peñafiel Rosero, B. (2017). *Plan estratégico y arquitectura gastronómica en el restaurante "La Castellana" de la ciudad de santo domingo*. UNIANDES, Santo Domingo. Ecuador.
- Prado Shialer, (2018). *Modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas en un restaurante 2017*, Universidad Privada del Norte, Perú.

Valderrama (2013) (09 de Octubre del 2013) Apega: El Sector gastronómico peruano crece entre 7% y 8% anual. Gestión Lima.

Martínez, A. (2012) Diseño de Investigación. Principios Teórico Metodológicos y prácticos para su concreción. En Revista del Anuario Escuela de Archivología IV 2012-2013. Universidad Nacional De Córdoba.

Smith, B. (2004), “A Knack for Listening. Gallup Management”, Journal Online,, vol 13, 1-5.

Tam, J., Vera G., Oliveros R. (2008) Tipos, métodos y estrategias de Investigación científica. Pensamiento y Acción 145-154.

Benguria, B., Martín B, Valdés M., Pascale P. & Gómez L. «Métodos de investigación en educación especial», 2010, 46.

Johnston, M. & Marshall, G.(2009). Administración de Ventas – Novena Edición

Crisis política impide que economía peruana crezca 6.5% (31 de Agosto de 2018). RPP Noticias, Lima.

<https://rpp.pe/economia/economia/crisis-politica-impide-que-economia-peruana-crezca-65-noticia-1147019>

Diego Chirinos (04 de Setiembre de 2018). El 70% cree que no hay avances en lucha contra corrupción. El Comercio, Lima.

<https://elcomercio.pe/politica/70-cree-hay-avances-lucha-corrupcion-noticia-553665>

Buena educación permitirá desterrar la corrupción (07 de Setiembre de 2018). EL Peruano, Lima

<https://elperuano.pe/noticia-buena-educacion-permitira-desterrar-corrupcion-70828.aspx>

Aprueban aumento del sueldo mínimo a S/ 930 (22 de Marzo de 2018).EL Peruano, Lima.

<https://elperuano.pe/noticia-aprueban-aumento-del-sueldo-minimo-a-s-930-64953.aspx>

Buena educación permitirá desterrar la corrupción (7 de Septiembre de 2018). El Peruano, Lima.

<https://elperuano.pe/noticia-buena-educacion-permitira-desterrar-corrupcion-70828.aspx>

Gobierno impulsa la formalización (05 de Septiembre del 2018). El Peruano, Lima.

<https://elperuano.pe/noticia-gobierno-impulsa-formalizacion-70774.aspx>

Negocios de restaurantes crecieron 1,86% en Junio según INEI (23 de Agosto de 2018) .El Comercio, Lima

<https://elcomercio.pe/economia/peru/negocios-restaurantes-crecieron-1-86-junio-inei-noticia-nndc-549877>

Tipo de cambio abre al alza en mercado preocupado por comercio global. (06 de Septiembre de 2018).Gestión, 2018

<https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-cambio-abre-baja-mercado-preocupado-comercio-global-nndc-243673>

Pequeñas y medianas empresas comienzan a elevar inversión ante incremento de demanda (09 de Septiembre de 2018).Gestión, Lima

<https://gestion.pe/economia/pequenas-medianas-empresas-comienzan-elevar-inversion-incremento-demanda-243831>

Mijail P. (04 de Septiembre de 2018). Johan Leuridan Huys: "En América del Sur, Perú es el único país con arte para la cocina". Perú 21, 2018

<https://peru21.pe/cultura/johan-leuridan-huys-america-sur-peru-unico-arte-cocina-424981>

Carlos P. (25 de Mayo de 2018). Crecimiento y empleo en el Perú. Gestión 2018

<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/05/crecimiento-y-empleo-en-el-peru-2.html>

Sunat pone en marcha sistema de alertas para evitar uso indebido de comprobantes de pago (01 de Octubre de 2018).Gestión, 2018.

<https://gestion.pe/tu-dinero/sunat-pone-marcha-sistema-alertas-evitar-indebido-comprobantes-pago-245732>

OEFA podrá multar hasta con 415 mil soles a empresas que incumplan obligaciones ambientales. (05 de Septiembre de 2018). La Republica, Lima.

<https://larepublica.pe/economia/1312297-minam-oeffa-podra-multar-415-mil-soles-empresas-incumplan-obligaciones-ambientales>

Fiorella G. (18 de Septiembre de 2018).Más de 5 millones de peruanos compran por internet, según OLX Perú. Gestión, Lima.

<https://gestion.pe/tecnologia/5-millones-peruanos-compran-internet-olx-peru-244613>

<https://gestion.pe/economia/empresas/pollo-impone-norky-s-roky-s-kfc-lideran-ventas-restaurantes-fast-food-140556>

ANEXOS

Anexo N° 1- Matriz de Consistencia

Título: "Implementación de un Modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la Pollería 3 Reyes, Trujillo 2019"								
Autor: Br. Lizeth Gladys Saca Sánchez								
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	OPERACIONALIZACIÓN						MUESTRA
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	
¿De qué medida la implementación de un modelo estratégico significativamente en la gestión de ventas de la Pollería 3 Reyes en Trujillo, en el año 2019?	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión de ventas de la Pollería 3 Reyes en Trujillo en el año 2019.</p> <p>Objetivo específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico situacional en la pollería 3 Reyes Diseñar un modelo estratégico comercial para la pollería 3 reyes Implementar el modelo estratégico comercial para la pollería 3 Reyes Evaluar la viabilidad económica de la pollería 3 Reyes 	INDEPENDIENTE Modelo estregico comercial	Perspectiva Financiera	Crecimiento de las ventas	$\frac{\text{Ventas proyectadas al mes}}{\text{Ventas realizadas en un mes}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	La muestra esta constituida por 1375 clientes de la Polleria tres reyes en la ciudad de Trujillo en el año 2019
				Retorno de las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	
			Perspectiva de los clientes	Crecimiento de los clientes	$\frac{\# \text{Personas satisfechas servicio en un rango de 9 a 10}}{\text{Total de clientes}}$	#	Encuesta NPS	
			Perspectiva de los procesos internos	Tiempo reducido de una operacion	$\frac{\text{Tiempo en la atención de clientes}}{\text{Tiempo estándar establecido}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	
				Tiempo de adaptación del nuevo personal a la nueva estrategia	$\frac{\text{Tiempo de adaptación del personal a la estrategia}}{\text{Número de dias laborados}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	
			Perspectiva del direccionamiento del negocio	Procesos alineados con el objetivo	$\frac{\text{Procesos alineados a los objetivos}}{\text{Total de procesos empresariales}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos.	
HIPÓTESIS		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	
La implementación de un modelo estregico influye de manera significativa en la gestión de ventas de la pollería 3 Reyes, Trujillo 2019		DEPENDIENTE Gestión de ventas	Procesos dinámicos	Participación de ventas por atención de pedidos	$\frac{\text{Ventas por pedidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	
				Eficiencia del proceso del servicio	$\frac{\text{Tiempo esperado por plato}}{\text{Tiempo estándar establecido}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	
			Elementos	Personal	$\frac{\text{Nº de colaboradores que cumplen con el perfil}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	
				Capacidad de Respuesta	$\frac{\text{Nº de requerimientos entregados a tiempo}}{\text{Total de requerimientos solicitados}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	
			Satisfacción del cliente	Cientes satisfechos con el producto	$\frac{\text{Satisfacción de los clientes respecto al producto}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Ficha de recolección de datos	

--	--	--	--

Anexo N° 02- Carta de solicitud de visita técnica



Trujillo, 10 de setiembre de 2018

Señora:
Esperanza Sanchez Rodriguez
Administradora
POLLERIA 3 REYES
Presente.-

Reciba nuestro más cordial saludo, a nombre de la **Universidad Privada del Norte**, miembro de la red internacional de universidades **Laureate International Universities**

El motivo de la presente es solicitar su autorización para que nuestra estudiante de la Carrera de Ingeniería Empresarial (Facultad de Ingeniería), ingrese a sus instalaciones con el objetivo de realizar una visita de estudios y ampliar los conocimientos vistos en aula.

Tema: "Diseño de un modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la Pollería 3 Reyes – Trujillo"

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO/DNI
SACA SANCHEZ LIZETH GLADYS	N00140319

Esta experiencia de aprendizaje forma parte de la **metodología activa** que aplica nuestra Universidad. Gracias a esta metodología nuestros estudiantes pueden experimentar, crear y debatir en escenarios reales. Y así desarrollar sus capacidades y habilidades personales, fundamentales para su futuro profesional.

Agradeciendo por anticipado la atención que brinde a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,



Juan Miguel Deza Castillo
Coordinador Ingeniería Empresarial
Universidad Privada del Norte

Mz. G Lte. 24 - Urb. Deán Saavedra
El Cortijo - San Isidro - Trujillo
www.upn.edu.pe

Anexo N° 03 – Carta de autorización de información de la Pollería 3 Reyes

Trujillo, 14 de Septiembre del 2018

Estimado Señores

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Trujillo

Presente.-

Asunto: Autorización de uso del nombre comercial

Yo ESPERANZA SANCHEZ RODRIGUEZ identificada con el D.N.I. N°17871656 actuando como Gerente General de la empresa POLLERÍA LOS 3 REYES, autorizo a LIZETH SACA SANCHEZ identificada con D.N.I. N° 73865177, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, para que utilice el nombre comercial de la empresa en su proyecto de tesis titulado “DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA LOS 3 REYES- TRUJILLO 2018”.

Sin más por el momento reciban un cordial saludo de nuestra parte.

Atentamente


 POLLERÍA LOS TRES REYES
Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA

ESPERANZA SANCHEZ RODRIGUEZ

Calle Los Pinos Mz.12 Lt.01 Urb. La Rinconada
Trujillo- La Libertad

Anexo N° 04 - Preguntas para la entrevista

ENTREVISTA ADMINISTRADOR - DUEÑO

Nombre:.....

Fecha:.....

Lugar:

1. ¿Cuál es su rubro principal en el que se desarrolla?
2. ¿Podría usted comentarme un poco que es lo que hace la empresa y hacia dónde quiere llegar (misión y visión)?
3. Se conoce que dentro de la empresa efectúan un proceso de mejora continua, ¿Me podría comentar si han realizado alguna actualización o cambio en los últimos meses? Comentar.
4. Cada organización tiene una serie de objetivos que quieren alcanzar, ¿Me podría comentar que objetivos establecieron dentro de la pollería y cuáles de ellas se vienen ya cumpliendo?
5. ¿Me podría comentar si usted como administrador, han realizan alguna estrategia de atracción hacia el cliente para su retorno a la pollería?
6. Dentro de este rubro, ¿Qué se diferencia la Pollería 3 Reyes de la competencia?, es decir qué diferenciación de valor dan a sus clientes.

Anexo N° 05- Matrices para evaluación de expertos-validación de instrumento- guía de entrevista

ENTREVISTA ADMINISTRADOR - DUEÑO

Nombre:

Fecha:

Lugar:

1. ¿Cuál es su rubro principal en el que se desarrolla?
2. ¿Podría usted comentarme un poco que es lo que hace la empresa y hacia dónde quiere llegar (misión y visión)?
3. Se conoce que dentro de la empresa efectúan un proceso de mejora continua, ¿ha realizado alguna actualización o cambio en los últimos meses? *Cancelar*
4. Cada organización tiene una serie de objetivos que quieren alcanzar, ¿Me podría comentar que objetivos establecieron dentro de la pollería y cuáles de ellas se vienen ya cumpliendo?
5. ¿Me podría comentar si usted como administrador, han realizan alguna estrategia de atracción hacia el cliente para su retorno a la pollería?
6. Dentro de este rubro, ¿Qué se diferencia la Pollería 3 Reyes de la competencia?, es decir qué diferenciación de valor dan a sus clientes.



MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la Investigación:	Diseño de un Modelo Estratégico y su influencia en la gestión de Ventas de la Pollería 3 Reyes - Trujillo 2018			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y nombres del experto:	DEZA CASTILLO, JUAN MIGUEL			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	GUIA DE ENTREVISTA			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y /o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		Si	No	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de Investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

Sugerencias:

Firma del experto:



Anexo N° 06- Transcripción de la entrevista

ENTREVISTA ADMINISTRADOR – DUEÑO

Nombre: Esperanza Gladys Sanchez Rodríguez

Fecha: 10/09/18

Lugar: Pollería Los 3 Reyes

1. ¿Cuál es su rubro principal en el que se desarrolla?

Buenas noches, la empresa que ahora tengo es una Pollería Los 3 Reyes que se dedica a la venta de Pollo a la Brasa, Pollo Broaster y Parillas, con sus complementos como Arroz Chaufa y Arroz Blanco etc. Antes mi negocio se llamaba Carpa Azul, en donde trabaje más de 6 años vendiendo comida rápida y ahora agrande mi negocio a una Pollería.

2. ¿Podría usted comentarme un poco que es lo que hace la empresa y hacia dónde quiere llegar (misión y visión)?

Como empresa -Pollería Los 3 Reyes- vendemos la variedad de pollo a diferentes porciones, brindando el mejor producto y servicio para nuestros clientes. Nuestra meta como pollería es incrementar nuestras ventas y expandirnos tanto en esta Urbanización de la Rinconada como la Prolongación Miraflores para poder estar dentro de una de la mejor pollería de la ciudad de Trujillo.

3. Se conoce que dentro de la empresa efectúan un proceso de mejora continua, ¿Me podría comentar si han realizado alguna actualización o cambio en los últimos meses?

Por ahora se realizó cambios en el personal de atención al cliente y cada uno del personal cumple con su función acorde a lo que se le fue contratado desde un principio.

4. Cada organización tiene una serie de objetivos que quieren alcanzar, ¿Me podría comentar que objetivos establecieron dentro de la pollería y cuáles de ellas se vienen ya cumpliendo?

Bueno uno de nuestros objetivos principales fue lograr construir esta pollería, ahora ya tenemos el objetivo de crecer en esta urbanización, es decir en nuestras ventas, para poder crear otra sucursal en otra urbanización y así ir expandiendo nuestros locales en los distintos puntos de Trujillo.

5. **¿Me podría comentar si usted como administrador, han realizan alguna estrategia de atracción hacia el cliente para su retorno a la pollería?**

Solo se realiza, la buena atención, la cordialidad hacia el cliente y sobre todo buena comunicación que se le brinda para que se pueda sentir a gusto dentro de su permanencia mientras se le atiende.

6. **Dentro de este rubro, ¿Qué se diferencia la Pollería 3 Reyes de la competencia?, es decir qué diferenciación de valor dan a sus clientes.**

A diferencia de nuestra competencia, nuestro pollo es comprado del día, la papá nosotros mismos la pelamos, no compramos embolsada, es decir, todos nuestro productos son de calidad. Y el valor que se le da al cliente es que son productos frescos, aparte nuestro ambiente es limpio y agradable para pasarla en familia.

Anexo N° 07 - Encuesta

ENCUESTA

Bienvenidos, soy estudiante de la Carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte. La finalidad que tiene esta encuesta es medir su grado de experiencia que le brinda a usted la Pollería 3 Reyes. Ud. encontrará un conjunto de preguntas con diversas alternativas, para lo cual elegirá la correcta, marcando con un aspa (X) el espacio correspondiente. Esta encuesta es anónima, Por ello, es muy importante para nosotros contar con su mayor sinceridad y colaboración.

10-9	8-7	6 -menos
Bueno	Regular	Malo

Marcar con una (X)

1. ¿Ha visitado anteriormente la Pollería 3 Reyes?


SI NO

PREGUNTAS	10-9	8-7	6 a -
2.- ¿Qué le pareció la atención de la Pollería Tres Reyes ?			
3.- ¿Qué le pareció el producto consumido dentro de la Pollería Tres Reyes ?			

Recomendaciones:

¡Muchas gracias!

Anexo N° 08 - Matrices para evaluación de expertos-validación de instrumento- encuesta

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la Investigación:	Diseño de un Modelo Estratégico y su influencia en la gestión de Ventas de la Pollería 3 Reyes - Trujillo 2018			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y nombres del experto:	DEZA CASTILLO, JUAN MIGUEL			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	ENCUESTA			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corección de los ítems, indicando sus observaciones y /o sugerencias, con la finalidad de mejorar la conherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		Si	No	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relacion con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de Investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no estan sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto: 				

Anexo N° 09– Carta de aceptación de elección y aplicación de las estrategias seleccionadas.



Estimados Señores

Buenas tardes , por medio de la presente se autoriza la aplicación de las cuatro estrategias que han sido previamente analizadas , diseñadas y seleccionadas para su implementación dentro de la pollería Tres Reyes establecidas por la señorita Br. Lizeth Gladys Saca Sanchez, las cuales son:

- Aprovechar la cultura organizacional que tiene la empresa con sus colaboradores, de esta manera fortalecer las competencias en relación al servicio ofrecido que le permita a la empresa transmitir sus valores a través de la atención.
- Realizar la innovación del servicio, infraestructura y producto; ya sean alusivos a fechas calendarios, mediante el cambio de un nombre creativo del plato, el diseño de la decoración de la infraestructura, innovación de sabores de las cremas, haciendo referencia al pollo a la brasa, así de ese modo en cada visita el cliente pueda disfrutar del servicio brindando. Esto se realizará en conjunto con el personal de atención al cliente y administrador.
- Crear alianzas con los proveedores, a través de la firma de contratos para asegurar la disponibilidad de todos los insumos en la fecha programada con el propósito de asegurar que el proceso de atención y producción no se vea perjudicado y de esta manera buscar a empresas cercanas y poder brindarles nuestros servicios en ocasiones festivas.
- Establecer un plan de operaciones, en el cual se resalte los protocolos de bioseguridad, con el propósito de transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad al adquirir los productos ofrecidos por la Pollería 3 Reyes.

Por ende se le brindará el acceso de las instalaciones, información y el apoyo financiero para la aplicación de dichas estrategias que se ejecutarán dentro de la Pollería Tres Reyes.

Gracias por la atención presentada y por su tiempo.

Recibe un cordial saludo

Atentamente,




Esperanza Gladys Sánchez Rodríguez
DNI: 17871656
GERENTE GENERAL- POLLERIA 3 REYES

Anexo N° 10– Implementación de las Estrategia 01

ESTRATEGIA N° 01

Aprovechar la cultura organizacional que tiene la empresa con sus colaboradores, de esta manera fortalecer las competencias en relación al servicio ofrecido que le permita a la empresa transmitir sus valores a través de la atención.



FORTALECIENDO EL
VINCULO CON EL
PERSONAL DE LA
POLLERIA TRES
REYES



Anexo N° 11 – Implementación de la Estrategia 02

ESTRATEGIA N° 02

CREATIVIDAD EN EL NOMBRE DEL PLATO Y DISEÑO

Realizar la innovación del servicio, infraestructura y producto; ya sean alusivos a fechas calendarios, mediante el cambio de un nombre creativo del plato, el diseño de la decoración de la infraestructura, innovación de sabores de las cremas, haciendo referencia al pollo a la brasa, así de ese modo en cada visita el cliente pueda disfrutar del servicio brindando. Esto se realizará en conjunto con el personal de atención al cliente y administrador.



**DECORACION POR
NAVIDAD**



Anexo N° 12 – Contrato de la Estrategia 05- Proveedor SantoGas



Teléfono: 044- 213165 Celular: 915339621 Celular: 992264765
E-mail: polleria3reyes@gmail.com / saca.0721@gmail.com
Dirección: Urb. La Rinconada Mz.12 Lt01 – Calle los Pinos- Diamantes

CONTRATO DE COMPRA Y VENTA DE GAS

En la ciudad de Trujillo comparecen, por una parte; y en calidad de Administrador, la empresa Santo GAS S.A con RUC 20100365747, cuyo Administrador del local de la Rinconada es el Sr. Juan Edison Avalos Domínguez con DNI 70403211 y por la otra y en calidad de comprador de la Pollería 3 Reyes Con RUC 10178716561 cuyo Representante legal es el Sra. Esperanza Gladys Sánchez Rodríguez con DNI 17871656,

El producto de este contrato es:

ARTICULO	CANTIDAD
GALON DE GAS – GALON AMARILLO	06

Cuyo precio acordado total es de S/. 28.00 soles, la cual a la semana se dispondrá de 6 galones de gas siendo a la semana el monto total a pagar S/168.00 soles la cual será depositado a la cuenta del administrador de la empresa en soles BCP N° 5702145879091. Por otro lado, el administrador se compromete a entregar los balones en las instalaciones de la Pollería 3 Reyes.

Para constancia del acuerdo entre ambas partes, firmamos el presente contrato.

Trujillo, 21 de Julio del 2019

Juan Pastor Avalos Domínguez
DNI: 70403211
ADMINISTRADOR SANTOGAS

Juan Pastor Avalos Domínguez
DNI: 70403211
ADMINISTRADOR SANTOGAS

Gladys Sánchez Rodríguez
DNI: 17871656
REPRESENTANTE LEGAL POLLERIA 3 REYES

Esperanza Gladys Sánchez Rodríguez
DNI: 17871656
REPRESENTANTE LEGAL POLLERIA 3 REYES

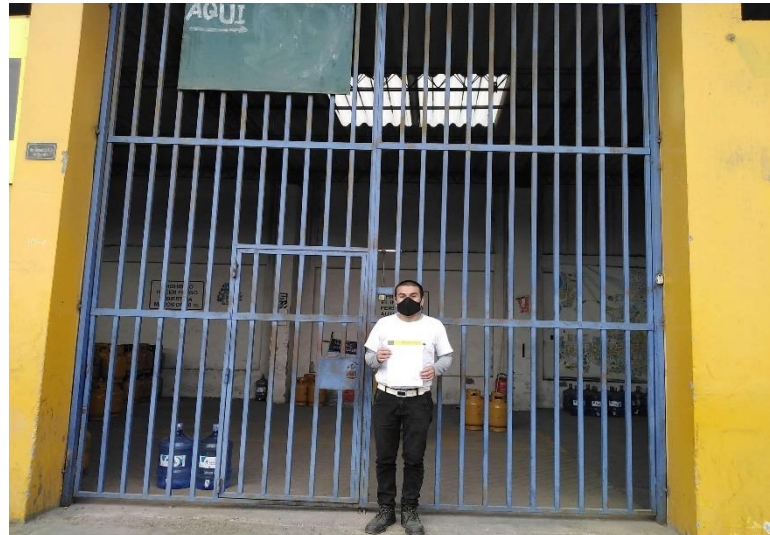
ALIANZA ESTRATÉGICA CON EL PROVEEDOR SANTOGAS

INSTALACIONES DE SANTOGAS



ADMINISTRADOR DE SANTOGAS CON EL ACUERDO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA

**PROVEEDOR
SANTOGAS**



Anexo N° 13 – Contrato de la Estrategia 05- Proveedor Tiendas Reyes



Teléfono: 044- 213163 Celular: 915339621 Celular: 992264763
E-mail: polleria3reyes@gmail.com / saca.0721@gmail.com
Dirección: Urb. La Rinconada Mz.12 Lt01 – Calle los Pinos- Diamante

CONTRATO DE COMPRA Y VENTA DE DESCARTABLES

En la ciudad de Trujillo comparecen, por una parte; y en calidad de Administrador, la empresa Tiendas REYES RUC con 20439600242, cuyo representante legal es el Sra. María Estela Díaz Montoya con DNI 70542131 y por la otra y en calidad de comprador de la Pollería 3 Reyes Con RUC 10178716361 cuyo representante legal es el Sra. Esperanza Gladys Sánchez Rodríguez con DNI.17871636.

Los productos de este contrato son:

ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TAPER N°22	30 BOLSAS de 25 unidades	S/12.00	S/ 360.00
TAPER N° 15	30 BOLSAS de 25 unidades	S/10.00	S/ 300.00
TAPER N° 08	50 BOLSAS de 25 unidades	S/8.00	S/ 400.00
DESCARTABLE REDONDO TRANSPARENTE N° 06	5 BOLSAS DE 25 unidades	S/4.50	S/ 22.50
DESCARTABLE REDONDO TRANSPARENTE N°08	5 BOLSAS DE 25 unidades	S/6.00	S/ 30.00
BOLSA PLASTICA TRANSPARENTE N°02	5 BOLSAS DE 50 UNIDADES	S/4.50	S/ 22.50
BOLSA PLASTICA BLANCA N°06	5 BOLSAS DE 50 UNIDADES	S/3.00	S/ 15.00
BOLSA PLASTICA BLANCA N°12	5 BOLSAS DE 50 UNIDADES	S/4.00	S/ 20.00
BOLSA PLASTICA BLANCA N°24	5 BOLSAS DE 50 UNIDADES	S/6.00	S/ 30.00
ROLLO TRANSPARENT 1X1	300 UNIDADES	S/12.00	S/ 12.00
		TOTAL	S/ 1212.00

Cuyo precio acordado total es de S/1 212 soles la cual será depositado a la cuenta del administrador de la empresa en soles BCP N° 3701431241. Por otro lado, el administrador se compromete a entregar los materiales en las instalaciones de la Pollería 3 Reyes.

Para constancia del acuerdo entre ambas partes, firmamos el presente contrato:


.....
María Estela Díaz Montoya
DNI: 70542131
REPRESENTANTE LEGAL TIENDAS REYES

.....
María Estela Díaz Montoya
DNI: 70542131
REPRESENTANTE LEGAL TIENDAS REYES

Trujillo, 22 de octubre de 2019


.....
Gladys Sánchez Rodríguez
DNI: 17871636
REPRESENTANTE LEGAL POLLERIA 3 REYES

.....
Esperanza Gladys Sánchez Rodríguez
DNI: 17871636
REPRESENTANTE LEGAL POLLERIA 3 REYES

ALIANZA ESTRATÉGICA CON EL PROVEEDOR TIENDAS REYES

INSTALACIONES DE TIENDAS REYES



**PROVEEDOR
TIENDAS REYES**

**ADMINISTRADOR DE TIENDAS REYES CON EL
ACUERDO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA**



Anexo N° 14 – Contrato de la Estrategia 05- Proveedor Distribidora Diaz



Teléfono: 044- 213165 Celular: 915339621 Celular: 992264765
E-mail: polleria3reyes@gmail.com / saca.0721@gmail.com
Dirección: Urb. La Rinconada Mz.12 Lt01 – Calle los Pinos- Diamantes

CONTRATO DE COMPRA DE PRODUCTO DIVERSOS & GASFITERIA


En la ciudad de Trujillo comparecen, por una parte; y en calidad de Administrador, la empresa Distribuidora Díaz con RUC 20439600242, cuyo representante legal es el Sr. Junior Alfredo Céspedes Radón con DNI 70542131 y por la otra y en calidad de comprador de la Pollería 3 Reyes con RUC 10178716561 cuyo representante legal es el Sra. Esperanza Gladys Sánchez Rodríguez con DNI.17871656.

El producto de este contrato es:

ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ARROZ	1 SACO	S/ 103	S/103.00
AZUCAR	1 SACO	S/98	S/98.00
KETCHUCK	4 BALDES	S/ 15.50	S/ 62.00
MOSTAZA	3 BALDES	S/ 16.00	S/ 48.00
PLATOS	1 DOCENA	S/ 12.00	S/ 12.00
VASOS	1 DOCENA	S/ 6.00	S/ 6.00
CUCHARAS	1 DOCENA	S/ 3.50	S/ 3.50
TOTAL			S/332.00

Cuyo precio acordado total es de S/.332.00, soles la cual será depositado a la cuenta del administrador de la empresa en soles BCP N° 5701451241. Por otro lado, el administrador se compromete a entregar los materiales en las instalaciones de la Pollería 3 Reyes.

Para constancia del acuerdo entre ambas partes, firmamos el presente contrato:


 Junior Alfredo Céspedes Radón
 DNI: 70542131
 ADMINISTRADOR
 DISTRIBUIDORA DÍAZ

Junior Alfredo Céspedes Radón
 DNI: 70542131
 ADMINISTRADOR
 DISTRIBUIDORA DÍAZ

Trujillo, 22 de octubre del 2019


 Gladys Sánchez Rodríguez
 DNI: 17871656
 REPRESENTANTE LEGAL POLLERIA 3 REYES

Esperanza Gladys Sánchez Rodríguez
 DNI: 17871656
 REPRESENTANTE LEGAL POLLERIA 3 REYES

ALIANZA ESTRATÉGICA CON EL PROVEEDOR – DISTRIBUIDORA DIAZ

**ADMINISTRADOR DE TIENDAS REYES CON EL ACUERDO DE
LA ALIANZA ESTRATÉGICA**

**PROVEEDOR
DISTRIBUIDORA
DIAZ**



Anexo N° 14 – Implementación de la Estrategia 07

ESTRATEGIA N° 07

Establecer un plan de operaciones, en el cual se resalte los protocolos de bioseguridad, con el propósito de transmitir a los clientes seguridad y tranquilidad al adquirir los productos ofrecidos por la Pollería 3 Reyes.



PROTOCOLO DE MESAS DISTANCIADAS DE 1 METRO Y MEDIO

